

Sonderstudie Schilthornbahn AG

Gruppenarbeit
im Fach Freizeit und Tourismus III
an der Universität Bern



eingereicht bei
Prof. Dr. Hansruedi Müller
Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus

vorgelegt von
Gian-Andrea Giacometti, Roger Meier und Michael Zwahlen

Bern, Mai 2005

Inhaltsverzeichnis

1	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE SITUATION DER SCHILTHORNBahn AG	1
1.1	Gründung und Entstehung	1
1.2	Schilthornbahn AG heute	1
1.3	Marketingaspekte	2
1.4	Organisation und Personal	2
1.5	Finanzielle Aspekte	3
1.6	Aktuelles Ereignis: Tragseilschaden	4
2	DIE BEDEUTUNG DES WINTERSPORTANGEBOT FÜR DIE SCHILTHORNBahnEN	5
2.1	Historische Gründe für das Wintersportangebot	5
2.2	Betriebswirtschaftliche Aspekte	6
2.3	Volkswirtschaftliche Aspekte	7
2.4	Ausblick	8
3	DAS WINTERSPORTANGEBOT: IST-ZUSTAND UND VERBESSERUNGSPOTENZIAL	9
3.1	Das Wintersportangebot: Ist-Zustand	9
3.1.1	Saisondauer	9
3.1.2	Pistenangebot	10
3.1.3	andere Aktivitätsangebote	11
3.1.4	Bahnen	11
3.1.5	Events	12
3.2	Das Wintersportangebot: Verbesserungspotenzial	14
3.2.1	Besucherlenkung	14
3.2.2	Transportverbindungen	15
3.2.3	Infrastruktur Stationen	18
3.2.4	Ansagen in den Kabinen	18
3.2.5	Unique Selling Position: James Bond	19
3.2.6	Film-Event am Allmendhubel	20
3.2.7	Bob-Event am Allmendhubel	20
3.2.8	Ersatz Engetal-Lift	21
3.2.9	Frisches, zukunftsgerichtetes Corporate Identity	21
3.2.10	Zusammenarbeit mit Mürren-Tourismus	21
3.2.11	Reklamationsmanagement	22
4	ERKENNTNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	23

1 Betriebswirtschaftliche Situation der Schilthornbahn AG

1.1 Gründung und Entstehung

Mit der Gründung der Schilthornbahn AG im Jahre 1962 nahm das lang erträumte Projekt der Erschliessung des Schilthorngipfels durch eine Bahn ganz konkrete Formen an. Unter der Leitung des Mürreners Ernst Feuz begannen im darauf folgenden Jahr die Bauarbeiten. Es existierten viele Stimmen, welche dem Vorhaben nur wenige bis keine Erfolgchancen attestierten. Nicht nur technische Schwierigkeiten sondern zur Hauptsache auch finanzielle Hürden gaben zu denken. Mit der Person Ernst Feuz war jedoch ein nicht ganz alltäglicher „Bergler“ am Werk: Seine Weitsichtigkeit und insbesondere auch seine hervorragenden Kontakte zu wichtigen Leuten in der Wirtschaft, ermöglichtem es ihm und seinem Team, das Bauvorhaben stetig voranzutreiben. Im Jahre 1965 wurden die Sektionen 1 bis 3 (Stechelberg-Gimmelwald, Gimmelwald-Mürren und Mürren-Birg) in Betrieb genommen. Zwei Jahre danach verkehrte die erste Kabine zwischen Birg und dem Gipfel des Schilthorns. Das geplante Drehrestaurant auf dem Schilthorngipfel konnte aber auf Grund finanzieller Probleme vorerst nicht gebaut werden. Es dauerte jedoch nicht lange, und das Glück war wieder auf der Seite der Unternehmer: Durch die Zusammenarbeit mit dem Produktionsteam eines „James Bond“-Filmes konnte der Gipfelausbau und das Drehrestaurant fertiggestellt werden und nach Beendigung der Dreharbeiten im Jahre 1969 wurde das Drehrestaurant für die Allgemeinheit eröffnet. Aus den budgetierten Baukosten von 10,5 Mio. CHF wurde schlussendlich der stolze Betrag von 25,5 Mio. CHF.

1.2 Schilthornbahn AG heute

Existierten früher einmal sieben verschiedene Bahngesellschaften im Gebiet Mürren/Schilthorn, sind es heute noch deren zwei: Die Jungfraubahn AG betreibt die Drahtseilbahn/Panoramabahn Lauterbrunnen-Grütschalp-Winteregg-Mürren, der Schilthornbahn AG gehören die restlichen Anlagen im Gebiet.

Zu den Meilensteinen der Entwicklung der Unternehmung gehören nebst dem Bau der Pendelbahn Stechelberg-Schilthorn die Eröffnung des Skiliftes „Engetal“ 1966, der Gipfelausbau in den Jahren 1987 bis 1990, der Bau der Transportseilbahn Stechelberg-Mürren 1963, 1987 und 2000, die Inbetriebnahme der Sesselbahnen

Muttleren und Kandahar 1993, die Übernahme aller Bahnen und Skilifte im Gebiet Mürren-Allmendhubel, die Renovation der Standseilbahn und der Ausbau des Restaurant Allmendhubel im Jahre 1999 und der Bau der im Kanton Bern grössten Beschneiungsanlage in den Jahren 2001 bis 2004.

Insgesamt betreibt die Schilthornbahn AG 12 Liftanlagen, welche zum Wintersport genutzt werden können. Zum Eigentum der Unternehmung gehören auch sechs Restaurationsbetriebe und ein Hotel. Mit einer Beförderungskapazität von 10'000 Personen/Stunde, 52 Pistenkilometern, Möglichkeiten zum Winterwandern, Schlitteln und Langlaufen ist die Unternehmung als mittelgrosser Winterbetrieb einzustufen.

1.3 Marketingaspekte

Als Besonderheit aus marketingtechnischer Perspektive muss sicher die Verbindung zum James Bond Film „Im Geheimdienst ihrer Majestät“ erwähnt werden: Diese USP (Unique Selling Position) hat der Bahn viele Gäste verschafft und tut es auch weiterhin noch.

Die Konkurrenz kommt aus dem eigenen Land: Jungfraubahn, Titlis, Pilatus, Säntis und Stanserhorn stehen im Zentrum. Der Kampf um Kunden findet dabei nicht erst in der Schweiz, sondern schon im Ausland statt. Aus diesem Grund verfügen die Schilthornbahnen über Verkaufsorganisationen mit eigenen Leuten in besonders wichtigen Ländern wie China, Indien, Korea und den USA. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass besonders die schnell wachsenden Märkte im Auge behalten werden, damit schnell auf die jeweiligen Bedürfnisse und Veränderungen reagiert werden kann.

Eine Stärke der Unternehmung liegt im geringen Klumpenrisiko, da sich die Klientel aus den drei etwa gleich grossen Gästesegmenten Schweiz/EU, Nordamerika und Asien zusammensetzt. Im Bereich der Vermarktung stellt sich die Frage, ob die Ressourcen für die Kundengewinnung im Ausland nicht mit Mitkonkurrenten koordiniert werden sollte.

Der Zweisaisonbetrieb ist ein weiterer Vorteil für den Geschäftsgang: Kommt es in einer Saison aufgrund spezifischer Vorkommnisse zu Umsatzeinbussen, können diese teilweise kompensiert werden.

1.4 Organisation und Personal

Die Unternehmung ist nach Branchen organisiert und besitzt nach eigenen Aussagen flache Strukturen, was eine unkomplizierte Kommunikation und ein flexibles

Handeln ermöglicht. Die Gesamtleitung der Schilthornbahn AG hat Peter Feuz, Delegierter des Verwaltungsrates, inne. Weiter ist die Geschäftsleitung in Administration, Technik, Marketing, Gastronomie, Kioskbetriebe und Wintersport unterteilt.

Der Verwaltungsrat setzt sich aus 13 Personen zusammen und ist damit zu gross und zu teuer. Entscheidungsfindungen sind laut Aussagen von einem Mitglied des VR sehr mühsam.

Der genaue Personalbestand ist schwierig zu erfassen da er sehr saisonabhängig ist. Nach Erfahrung werden während der Wintersaison rund 200 Mitarbeiter beschäftigt. Ganzjahresangestellt sind aktuell 112 Personen. Das Total an Pistenpersonal beläuft sich für die Wintersaison 04/05 auf 41 Mitarbeiter. Beschäftigt werden einerseits viele Einheimische, welche während des Sommers einer andern Beschäftigung nachgehen, andererseits sind auch viele ausländische Arbeitskräfte im Betrieb tätig. Das Lohnniveau wird vom Geschäftsleiter im Vergleich mit Branchenkonkurrenten als gut eingeschätzt.

1.5 Finanzielle Aspekte

Der Betriebsumsatz teilt sich auf die beiden Saisons folgendermassen auf: Sommersaison 51%, Wintersaison 49%. In etwa die Hälfte des Umsatzes im Wintergeschäft wird durch Tagesausflüge generiert. Das Einzugsgebiet erstreckt sich dabei über die ganze Schweiz bis in weite Teile des süddeutschen Raums.

Der Gewinn wird in erster Linie mit dem Sommergeschäft erwirtschaftet. Das Wintergeschäft dagegen kann in dieser Beziehung nicht mithalten. Auf die entsprechenden Gründe wird im Kapitel 2 eingegangen, wo es um die Bedeutung des Wintertourismus für die Schilthornbahnen geht.

Die Schilthornbahn AG ist eine nicht-kotierte Aktiengesellschaft und verfügt über ein Aktienkapital in der Höhe von 9 Mio. CHF. Insgesamt sind 2500 Aktien im Umlauf, etwa 50% des Aktienkapitals ist im Besitz von 7 Grossaktionären. In der jetzigen Situation besteht eine geringe Übernahmegefahr da sich die Grossaktionäre über eine klare Ausrichtung bezüglich der Eigenständigkeit des Betriebes einig sind.

Aufgrund des Geschäftsberichtes des Jahres 2003 kann die Lage des Unternehmens als stabil beurteilt werden. Im Vergleich zum vorangehenden Jahr konnten die Frequenzen der Luftseilbahn sowohl im Winter wie auch im Sommer gesteigert werden. Auch bei der Standseilbahn Mürren-Allmendhubel und den Sesselbahnen

und Skiliften konnten die Frequenzen in der Wintersaison gesteigert werden. Investiert wurde in den vergangenen fünf Jahren in die Beschneiungsanlage, den Neubau von zwei Sesselbahnen, die massive Pistenkorrektur und die Modernisierung und Automatisierung der Standseilbahn Allmendhubel. Mit dem Ersetzen sämtlicher Kabinen der Luftseilbahn konnte das Gesamterscheinungsbild zusätzlich verbessert werden – Qualitätssteigerung beim Produktangebot scheint sich also zu lohnen.

Die gesteigerten Frequenzen wirkten sich auch positiv auf die Erträge aus: Im Vergleich mit dem Jahr 2002 konnten bis auf die Kioskerträge alle Ertragsposten eine positive Entwicklung aufweisen. Im Gegenzug wurden aber auch bei den Aufwendungen höhere Beträge realisiert: Besonders auffällig waren die hohen Abschreibungen und die Zunahme des Postens „Nicht aktivierte Bau- und Erneuerungskosten“ welche den Jahresgewinn auf 1'149'657 CHF schmelzen liessen (Vorjahr 1'151'179).

Der Bilanzgewinn der Jahresrechnung 2003 beträgt 1'181'581.54. Wie im Vorjahr wurde der Antrag des Verwaltungsrates, Auszahlung einer Dividende von 36 CHF je Namensaktie von 300 CHF nom., von der Generalversammlung angenommen.

1.6 Aktuelles Ereignis: Tragseilschaden

Am 29.12.2004 ereignete sich bei der Luftseilbahn Mürren-Birg ein Tragseilschaden, welcher die Bergung von 53 Personen aus einer blockierten Kabine zur Folge hatte. Dieser Zwischenfall führte zur kompletten Stilllegung aller Sportanlagen im oberen Skigebiet Birg/Schilthorn. Nach acht Wochen Reparaturarbeiten konnte der Betrieb am 26. Februar 2005 wieder aufgenommen werden. Für diese Zeitspanne wurde im Vergleich zu vorangehenden Saisons auf den Sportanlagen ein Frequenzrückgang von rund 25 Prozent verzeichnet.

Der totale finanzielle Schaden beläuft sich laut Schätzungen von Peter Feuz auf etwa fünf Millionen Franken, ein Grossteil davon wird aller Voraussicht nach von der Versicherung übernommen werden.

Bei der aktuellen Medienmitteilung zum Geschäftsgang 2004 (Quelle: sda) wurde bei Erträgen von 21,03 Mio. Franken und Aufwendungen von 19,89 Mio. Franken ein resultierender Gewinn von 1,14 Mio. Franken kommuniziert. Bei den Frequenzen wurde im vergangenen Geschäftsjahr ein Minus von rund 9,9 Prozent festgestellt. Sicher kann das insgesamt schlechtere Ergebnis teilweise auch mit dem Zwischenfall aus der letzten Dezemberwoche 2004 in Zusammenhang gebracht werden.

2 Die Bedeutung des Wintertourismus für die Schilthornbahnen

Nach einer Beschreibung der betriebswirtschaftlichen Situation der Schilthornbahn AG geht es in diesem Kapitel darum, die Bedeutung des Wintertourismus für die Schilthornbahnen darzustellen. Zuerst wird kurz auf historische Gründe für das Wintersportangebot der Schilthornbahn AG eingegangen. Dann werden betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte betrachtet sowie mögliche Entwicklungen für die Zukunft aufgezeigt.

2.1 Historische Gründe für das Wintersportangebot

Als vor etlichen Jahren die ersten Skilifte ihren Betrieb aufnahmen, war Ski fahren zwar schon recht verbreitet, doch konnten es sich viele Leute nicht leisten, sich mit Skiliften transportieren zu lassen. Nicht anders war es in Mürren. Für eine Fahrt mit dem Skilift Schiltgrat mussten 80 Rappen bezahlt werden, „ein stolzer Preis für die damalige Zeit.“ Mit dem zunehmenden Wohlstand der Bevölkerung stieg die Anzahl Leute, die sich das Ski fahren leisten konnten. Dies führte zu einem erhöhten Bedarf an Transportbahnen, welchem ein entsprechendes Angebot entgegengebracht werden musste.

Zur Zeit der Planung einer Erschliessung des Schilthorn Gipfels war klar, dass auch Skilifte gebaut werden sollten, damit der Wintertourismus angekurbelt werden konnte und ein ertragreicher Ganzjahresbetrieb möglich war. Aus der damaligen Sicht schien diese Entscheidung plausibel, hoffte man so doch auf hohe Erträge dank den Wintersportlern. Diese Überlegungen waren sicher richtig, zumal man mit einer stetig steigenden Anzahl Skifahrer und somit auch mit Ertragssteigerungen rechnen durfte.

Auf Grund der steigenden Nachfrage musste das Angebot an Transportbahnen und Skipisten erhöht werden. Mit der Erweiterung des Angebotes stiegen aber auch die Aufwendungen stetig und betragen heute ein Vielfaches von den Beträgen, die vor Jahrzehnten aufgebracht werden mussten. Dies hat mehrere Gründe: Die Skipisten der Anfangsjahre waren meist unpräpariert, heute werden Sie aufwändig hergerichtet. Auch für die Sicherheit der Wintersportler muss heute viel mehr ausgegeben werden. Zudem sind zum Teil massive Investitionen für die technische Beschneidung notwendig.

Trotz oder gerade wegen dem enormen Aufwand für das Wintersportangebot, der für die Schilthornbahn AG heute besteht, kommt der Wintersaison immer noch eine grosse strategische Bedeutung zu. Dass die Schilthornbahnen weiterhin ein Skigebiet unterhalten und auf die Sommer- *und* Wintersaison setzen, hat betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Gründe. Darauf soll im Folgenden eingegangen werden.

2.2 Betriebswirtschaftliche Aspekte

Die Schilthornbahn AG sieht sich heute mit der Situation konfrontiert, dass in der Wintersaison kein Gewinn erwirtschaftet wird. „Im Winter verdienen wir nichts“, so Feuz. Rund 49% des Umsatzes erzielt die Schilthornbahn AG in der Wintersaison, welche vom Dezember bis April dauert. Der restliche Umsatz entfällt auf die Sommersaison.

Aus der Sicht des Umsatzes sind Winter- und Sommersaison ziemlich ausgeglichen. Bei der Schilthornbahn AG zeigt sich aber, dass ein hoher Umsatzanteil der Wintersaison nicht automatisch auch einen hohen Anteil am Gewinn zur Folge hat. Dafür gibt es mehrere Gründe: In den letzten Jahren sind die Aufwendungen für den Unterhalt von Skigebieten stark gestiegen. An die Sicherheit und Vielfalt der Skipisten sowie an die Ausstattung der Transportbahnen werden erhöhte Ansprüche gestellt. Zudem wurde in Folge der Klimaerwärmung vielerorts eine technische Beschneigung unerlässlich. Dieser Trend, der sich fortzusetzen scheint, betrifft auch die Schilthornbahn AG. Dazu kommt, dass zwischen den verschiedenen Bergbahnen ein erbitterter Konkurrenzkampf herrscht, sodass sich die Preise von Skiabonnements kaum noch erhöhen lassen. Ertragssteigerungen können unter diesen Umständen praktisch nur noch über höhere Frequenzen erzielt werden. In dieser Hinsicht aber hat der Skitourismus in der Schweiz mit zwei grossen Problemen zu kämpfen: Einerseits nimmt die Anzahl Skifahrer im Alpenraum ab. Viele Kinder erlernen das Skifahren nicht mehr, Wintersportlager von etlichen Schulen wurden auf Grund der Sparwut abgeschafft. Dies führt dazu, dass der Skinachwuchs zunehmend fehlt. Andererseits gibt es wachsende Konkurrenz aus Osteuropa, welche die Skigebiete im Alpenraum bedrängt. Ein rentabler Winterbetrieb wird unter diesen Umständen immer schwieriger.

Trotz einer ausgeglichenen Gewinn und Verlustrechnung der Wintersaison und weiter steigenden Aufwendungen wäre es für die Schilthornbahn AG fatal, wenn sie nur noch auf die Sommersaison setzen würde. Dies hat mehrere Gründe. So würden etwa Unterhalt und Reparaturen von Bahnanlagen und Restaurationsbetrieben

Aufwände verursachen, denen keine Erträge gegenüberstehen würden. Somit müssten diese Aufwände in der Sommersaison mit erhöhten Erträgen kompensiert werden können.

Mit dem Hotel Alpenruh in Mürren besitzt die Schilthornbahn AG selbst ein Hotel. Dieses würde bei einem fehlenden Wintersportangebot massiv geringere Erträge erwirtschaften können, da der Ort Mürren an Attraktivität einbüßen würde. Zudem hätte der ganze Ort Mürren viel weniger Gäste, da viele von ihnen wegen fehlenden Möglichkeiten zum Ski fahren auf Ferien im Ort verzichten würden. Die Gäste aber und das Wohlwollen der einheimischen Bevölkerung sind auch für die Sommersaison entscheidend. Der Effekt des Imagetransfers von der Winter- auf die Sommersaison lässt sich zwar kaum ermitteln, dürfte aber eine grosse Bedeutung haben. Gäste, die am Schilthorn Ski fahren und damit gute Erfahrungen machen, dürften mit erhöhter Wahrscheinlichkeit auch im Sommer wiederkehren bzw. Sommertouristen kommen im Winter zurück, um Wintersport zu betreiben. Das Einstellen des Winterbetriebes hätte auf Grund der beschriebenen Aspekte einschneidende Auswirkungen auf das Ergebnis der Sommersaison.

Auch aus volkswirtschaftlicher Sicht wäre ein solcher Entscheid nicht vertretbar.

2.3 Volkswirtschaftliche Aspekte

Mit der während der Wintersaison beträchtlichen Anzahl Angestellten ist die Schilthornbahn AG heute der grösste Arbeitgeber im Lauterbrunnental, eine Region, wo vor allem Kleinbetriebe vorherrschen. Doch nicht nur die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren von der Existenz der Schilthornbahnen, sondern auch zahlreiche Zulieferbetriebe, Hotels, Baufirmen, ja eine ganze Bergregion. Die Schilthornbahn AG ist der Lebensnerv des ganzen Lauterbrunnentales. Sie trägt zu einer erhöhten Lebensqualität der Einheimischen bei, indem sie Arbeitsplätze direkt oder indirekt schafft, welche nicht nur Verdienstmöglichkeiten bieten, sondern auch kurze Anfahrtswege garantieren. Dank der Möglichkeit, vor Ort eine Stelle zu finden, verringert sich nicht zuletzt auch die Abwanderungsquote bei der jungen Bevölkerung.

Die Schilthornbahn AG ist sich ihrer grossen Bedeutung für das Tal und sozialen Verantwortung gegenüber einer Vielzahl von Bürgern durchaus bewusst. Das Engagement für die Region und das lokale Gewerbe ist ein im Unternehmensleitbild fest verankertes Ziel. Bei der Vergabe von Aufträgen werden bewusst einheimische Betriebe berücksichtigt, falls die jeweiligen Offerten konkurrenzfähig sind.

Es gilt festzuhalten, dass nicht nur die Schilthornbahnen für die Region wichtig sind, sondern umgekehrt auch das Umfeld für die Schilthornbahnen. Erst das Bestehen von Hotels, Sportzentrum, Einkaufsmöglichkeiten, die fantastische Bergwelt *und* das Angebot an Skiliften und Bergbahnen machen Mürren bzw. das Lauterbrunnental zu einem Produkt, welches für Wintertouristen interessant ist. Der Wintersportler sieht das Wintersportangebot als ein Gebilde, das alle Dienstleistungen und Angebote vor Ort beinhaltet. Deshalb sind die Schilthornbahn AG und die anderen Leistungsträger wie Hotels Partner und es bestehen gegenseitige Abhängigkeiten. So gesehen wäre das Einstellen des Wintersportangebotes ein fataler Teufelskreis: Die Gefahr ist gross, dass viele Hotels in Konkurs gehen würden. Diese wiederum würden auch im Sommer fehlen für die Sommertouristen. Ohne Hotels hätte auch die Schilthornbahn AG nur noch Erträge von Tagestouristen, welche jedoch nur für einen Teil des ganzen Ertrages verantwortlich sind. Zudem würde dadurch die Attraktivität der ganzen Jungfrauregion verringert werden, sodass es allen Partnern schlechter gehen würde.

2.4 Ausblick

Aus betriebs- und volkswirtschaftlichen Überlegungen macht die Konzentration auf die Sommersaison und das Einstellen des Wintersportangebotes auf Grund der oben beschriebenen Argumente kaum Sinn. Viel mehr sollte der Bedeutung des Wintertourismus noch mehr Beachtung geschenkt werden. Die Aufwendungen für den Unterhalt der Pisten, Sicherheit und Beschneigung werden in den kommenden Jahren wohl weiter steigen. Damit die Schilthornbahn AG aber nicht plötzlich statt nichts zu verdienen im Winter Verluste schreibt, braucht es besondere Anstrengungen. Es müssen neue Attraktionen und Events geschaffen werden, damit neue Einnahmequellen erschlossen werden können. Auf das heutige Wintersportangebot und Verbesserungspotenziale soll in Kapitel 3 eingegangen werden.

3 Das Wintersportangebot: Ist-Zustand und Verbesserungspotenzial

3.1 Das Wintersportangebot: Ist-Zustand

Die Skiregion Schilthorn gilt als eines der traditionellsten Skigebiete des Berner Oberlandes. Im Herzen der Alpen wird an den Hängen des Schilthorns ein abwechslungsreiches, mit hervorragender Aussicht versehenes Skigebiet angeboten. Ohne konkrete Umfragestudien wird angenommen, dass das Wintersportangebot in Mürren am Schilthorn jedoch eher „nur“ von Insidern und Lokaltouristen regelmässig genutzt wird. Der grosse Massentourismus ist bis jetzt nicht in das idyllische Dörfchen und auf die sonnigen Pisten vorgedrungen. So wird vor allem auch das Gebiet als ruhiges Erholungs- und Entspannungsangebot angenommen. Eine kleine Gruppe von aktiven Sportlern liebt aber auch die anspruchsvollen und in der vertikalen Höhendifferenz in der Region einzigartigen Pisten und Offpiste-Möglichkeiten.

Wird auf der Strasse bei Personen nach Besonderheiten des Wintersportangebots vom Schilthorn nachgefragt, so gibt es (momentan) kein herausragendes Element, welches gegenüber anderen Skiregionen als speziell erwähnenswert gilt –von der Geschichte mit dem „James Bond“-Film einmal abgesehen. Und so sind es die kleineren Details, mit welchen das Angebot im Winter mit solider Basis aufwarten kann. Im Folgenden wird in div. Kapiteln darauf eingegangen.

3.1.1 *Saisondauer*

Wie in den meisten umliegenden Regionen wird ebenfalls am Schilthorn die Skisaison von Mitte Dezember bis Mitte April betrieben. Dank umfangreichen künstlichen Beschneiungsanlagen/-Einrichtungen kann von einer Schneesicherheit ausgegangen werden. Jedoch sind zum Teil dafür enorme Investitionen von Mitarbeitern und im Bereich Finanzen notwendig. Vergleicht man den Betrieb der Schilthornbahn AG mit seinen direkten Konkurrenten im Winter (Titlis, Grindelwald, Meiringen, Saas Fee, Zermatt), so erstaunt es, dass sie trotz einer sehr hohen Schneesicherheit im Frühling nicht davon Nutzen machen (können). Gründe dafür können der fehlende Gletscher (vergl. Titlis) oder regelmässig fällige Restaurationsarbeiten für den Sommerbetrieb sein. Ob mit einer verlängerten Skisaison nicht ein Bedürfnis gedeckt würde und im Berner Oberland so eine USP

erreicht werden könnte (die bestimmt auch fürs Image von Bedeutung sein könnte), müsste evt. geklärt werden.

3.1.2 Pistenangebot

„Schilthorn? Da hat’s doch nur enge, steile Buckelpisten...“ (Zu) häufig wird diese Aussage formuliert. Und dabei kann das Gebiet dank Einsatz von modernen Pistenmaschinen vielfältige Anlagen präsentieren, die dem eines mittelgrossen Gebietes bestens entsprechen. Speziell ist wohl, dass das gesamte Pistennetz in diverse Sektionen aufgeteilt werden kann. So gelangt man mit der grossen Luftseilbahn via Birg auf den Piz Gloria (fast 3’000MüM), von wo aus dann die anspruchsvolle, schwarze Piste hinunter ins Engetal führt. Und da befindet sich einer der sehr angenehmen, schneesicheren und für alle Niveaus geeignete Piste - breit genug und übersichtlich. Mit den Pisten rund um den Muttleren- resp. Kandahar-Sessellift wird die obere Sektion abgeschlossen. Nach unten, also zu den zwei weiteren Sektionen gelangt man nur durch das erneut anspruchsvolle, enge Kanonenrohr. Dank der im Herbst 2004 getätigten Pistenvorbereitung resp. Ausbau und der erweiterten Sicherheitsvorkehrungen mit Sicherheitsnetzen, fixen Beschneiungsanlagen und Lawinensprengleinrichtungen wurde die Talfahrt auf eigenen Skis vereinfacht. Nichts desto trotz gilt dieses Nadelöhr immer noch als imaginäre Grenze und viele der Touristen verbleiben in der zuerst gewählten Sektion.

In den beiden unteren Sektionen, welche sich eher horizontal, als gegenüber der oberen vertikalen Sektion, ausrichten, findet man gemütliche Pisten, welche bei gutem Wetter immer eine hervorragende Aussicht auf das eindruckliche Panorama rund um Mürren ermöglichen. Leider sind wegen der horizontalen Ausdehnung viele Pisten eher flach und mit Traversen versehen – und dies wünschen sich gewisse Sportler, wie z.B. Snowboarder, weniger. Auch führt dieser Umstand dazu, dass das Pistennetz etwas verwirrt wirkt und erstmalige Besucher Mühe mit der Orientation bekunden.

Dank den umfangreichen Beschneiungsanlagen und der intensiven Pflege der Pisten durch hochwertige Pistenfahrzeuge findet der Skitourist alltags gut präparierte Unterlagen für sein Vergnügen. Es fehlen jedoch ganz breite, lange und gleichmässig geneigte Pisten, wie sie z.T. im Graubünden und in Österreich vorzufinden sind.

Jedoch nicht nur platte Pisten werden von Wintersportlern gesucht, sondern auch unverspurte, naturbelassene Freeride-Möglichkeiten sind von Interesse. Und da hat die Region rund ums Schilthorn mit seinen weiten, offenen Pulverschneehängen

Vieles zu bieten. Tourenfahrer, Snowboarder und Freeride-Freeskier geniessen die Möglichkeiten und schätzen die Luftseilbahn, welche sie auf 3'000 MüM transportiert.

Dem allgemeinen Trend folgte auch die Schilthornbahn AG und pflegte während den letzten Wintern einen kleinen Funpark mit Kickeranlage (3 Absprünge – eine Landung), 2-3 Rails und einer kurzen Halfpipe. Für Freestyle-Anfänger und Ski-Gruppen bietet sich somit eine spannende Abwechslung, jedoch wird diese Anlage keine zusätzlichen Besucher anlocken. Der Standort gleich oberhalb des Dorfs kann sich als Vor- und Nachteil auswirken.

Bei sehr guten Schneebedingungen bis in tiefe Lagen wird sogar die Talabfahrt nach Lauterbrunnen präpariert. Eine Besonderheit! Denn dann kann das Schilthorn eine Skiregion präsentieren, welches zusammenhängende Pisten von 3'000 MüM bis 800 MüM anbieten kann – diese 2'200 Meter Höhenunterschied sind weltweit eine Rarität!

3.1.3 andere Aktivitätsangebote

Auch für Winterwanderer und Walking-Liebhaber werden speziell geschilderte Pfade hergerichtet. Bestimmt eine exklusive Genuss-Möglichkeit dank dem autofreien Dorf!

Und wer nach einem leichten Aufstieg etwas müde ist, kann auf den ebenfalls gut gekennzeichneten Schlittelwegen in rasanter Fahrt sein Vergnügen finden. Jedoch muss da auf entgegenkommende Fussgänger acht gegeben werden.

Neben diesen sekundären Zielgruppen für das Wintersportangebot der Schilthornbahnen finden die Gäste ebenfalls noch Möglichkeiten im Dorf. Das Sportzentrum mit Schwimmbad, Turnhalle, Squashplatz, sowie Eis- und Curlingfeldern wird jedoch von Mürren Tourismus betrieben und wird deshalb nicht weiter erläutert

3.1.4 Bahnen

Nach dem unerhofften Betriebsunterbruch der grossen Luftseilbahn von Mürren aufs Birg konnte ab Anfangs März mit einer modernen, kapazitätsstarken Personenbahn Skitouristen wie auch Aussichts-Geniesser in die hohe Bergwelt befördert werden. Ansonsten sind im Skigebiet des Schilthorns noch alle Varianten der Liftanlagen vorzufinden. Sei es der sehr alte, anspruchsvolle und erneuerungsbedürftige Bügellift im Engetal, die neuen, entkuppelbaren Sesselliftanlagen an Muttleren, Kandahar und Schiltgrat, oder die (zu) langsamen Sessellifte am Maulerhubel/Winteregge.

Je nach Wetter- und Schneeverhältnissen kann es vereinzelt zu Wartezeiten kommen. Dies aber nicht nur, da die Bahnen zu wenig Kapazität leisten würde, sondern weil z.B. bei der grossen Luftseilbahn Richtung Piz Gloria nicht ununterbrochen gefahren wird – leider ein Punkt, den die Besucher auf Grund des Tageskartenpreises (und der fehlenden Erklärung) nicht sehr gerne hinnehmen und von einem erneuten Besuch abwehren.

Das Personal bei den Liften, der Sicherheit und Restauration scheint meist aus der Region zu stammen, ist präsent und hilfsbereit. Vereinzelt wurden aber Situationen beobachtet, wo nicht sehr kundenfreundlich und zeitgemäss aufgetreten wurde.

3.1.5 Events

Als das „verrückteste Rennen der Welt“ wird es gerne betitelt: das Inferno-Skirennen am Schilthorn. Mit über 60 Austragungen seit 1928 gilt die Volksabfahrt als eines der ältesten und beliebtesten Skirennen. Initiiert wurde der Anlass von Briten – mittlerweile hat das turbulente Weekend bei allen Einwohnern der Region einen grossen Stellenwert und ist im Kalender von vielen treuen Teilnehmern aus aller Welt dick angestrichen. Die bis 1800 Startenden weisen zum Teil sehr gute ski-technische Fähigkeiten auf – der Grossteil fährt auf durchschnittlichem Niveau. Ebenfalls sind Frauen am Start, diese machen jedoch mit 60-70 Fahrerinnen einen kleinen Teil des traditionell, alpinen Wettkampfes aus.

Neben diesem wichtigen Event wurde in den letzten drei Jahren ebenfalls ein neuer, trendigerer Event namens „Mission Freeride“ während eines Wochenendes am Schilthorn (auf Piz, Birg, resp. Mürren Dorf) durchgeführt. Das dahinter stehende Konzept wurde in den ersten zwei Jahren von den Machern von „str8line.ch – Fast Facts about Freeski“ umgesetzt. Ziel: Ein Ort (das Schilthorn gilt für Freeskier als Juwel in der Bergwelt), wo sich Freeskier aus der ganzen Schweiz und dem nahen Ausland treffen, gemeinsam einen Contest fahren und die Skis des nächsten Jahres testen können. Seit Herbst 2004 übernahm Michael Zwahlen die Organisation und machte für die vergangene Austragung gewisse Anpassungen resp. Optimierungen. In seiner Freizeit kreierte er das passende Konzept zum Slogan: „Mission Freeride :: the Freeski-Happening“. So waren Mitte März 2005 12 Skifirmen im farbigen Event-Village präsent und ermöglichten den ca. 100 anwesenden Schneesportfans eine in der ganzen Alpenwelt einzigartige Auswahl an neuem Freeski-Testmaterial. Dem Organisator war wichtig, ein vielfältiges Angebot anbieten zu können. So fand ein neuartiger Contest im „Backcountry-Style-Format“ an der „Wilden Wand“ statt, es

konnten Bekanntschaften mit nationalen und internationalen Topfahrer aus der Szene geknüpft werden und das Nachtessen auf dem Piz Gloria und die anschliessende Party erfreuten die von jung bis alt, aber zukunftsgerichteten Anwesenden der Mission Freeride.

Neben diesen zwei jährlich stattfindenden Happenings kommen dann noch vereinzelte, unregelmässige Wettkämpfe hinzu. Seien dies z.B. Bergführer-Meisterschaften, Curling-Tourniere oder JO-Rennen. Meist haben diese Anlässe jedoch keine grössere resp. erweiterte Medienpräsenz. Wie das Event-Angebot in Zukunft am Schilthorn gestaltet werden könnte, wird im Kapitel 3.2 – Wintersport-Verbesserungspotenzial erläutert.

3.2 Das Wintersportangebot: Verbesserungspotenzial

3.2.1 Besucherlenkung

Sowohl für die Gäste als auch für die Unternehmung ist das Lenken der Besucher von entscheidender Wichtigkeit. Ein Grundbedürfnis des Menschen ist die Orientierung. Ohne Orientierung fehlt die nötige Sicherheit, um sich auf Erlebnisse einlassen zu können, was sich auch auf einen Anbieter einer Wintersportanlage negativ auswirkt: Die Besucher kommen, um ihre Freizeit in einer angenehmen Atmosphäre zu verbringen und um sich mit möglichst wenigen Problemen auseinandersetzen zu müssen. Beginnt nun aber ihr Tag mit Suchen von Anfahrtswegen, Parkplätzen, Zugverbindungen, Ticketausgabestellen usw., wird sich die Wohlfühlatmosphäre nur langsam einstellen und diese negativen Erfahrungen werden auch in Erinnerung bleiben.

Für die Unternehmung bedeutet eine gut funktionierende Besucherlenkung zufriedene, gut informierte Besucher, welche dementsprechend auch wenig zu reklamieren haben. Im Weiteren wirkt sie auch präventiv gegen mögliche Unfälle (Signalisation auf Pisten, Ein/-Ausstieg bei Bahnen).

Bei der Ankunft mit dem Zug in Lauterbrunnen ist es für eine ortsunkundige Person sehr schwierig, den Weg zur Postautohaltestelle Richtung Stechelberg zu finden. Das grosse Rätselraten beginnt schon im Zug, sobald man in Lauterbrunnen einfährt: Muss man jetzt links oder rechts aussteigen? Klare, gut ersichtliche oder auditive Informationsquellen fehlen im Zug. Die richtungsweisende Informationstafel auf der Seite des Bahnhofgebäudes ist zu wenig auffällig. Auch die Haltestelle des Postautos ist zu undeutlich markiert; zudem fehlt es an schnell und leicht erkennbaren Informationen zu Fahrtrichtung, Fahrziel und Abfahrtszeit. Ein weiterer Schwachpunkt der Postautohaltestelle ist die Gefahr durch den Verkehr, welcher die Gäste ausgesetzt sind.

Die Situation in Lauterbrunnen könnte durch folgende Massnahmen verbessert werden: Im Zug wird durch eine kurze und klare Ansage informiert, auf welche Seite die Besucher der Schilthornbahnen aussteigen sollen. Am Bahnhofgebäude wird eine für alle gut sichtbare Wegweisung angebracht. Der Weg zur Haltestelle soll für die Gäste möglichst sicher gestaltet werden indem der Verkehr in dieser Zone beruhigt wird. Eine auffällige Gestaltung der Postautohaltestelle und klare,

übersichtliche Informationen zum Fahrplan und Fahrziel (z.B. elektronische Anzeigetafel) erleichtern die Orientierung.

Auch für die Gäste, welche mit dem Auto anreisen, wäre eine klare Wegweisung ab der Autobahnausfahrt Richtung Schilthornbahn wünschenswert: Eine Hinweistafel bei der Ausfahrt in Wilderswil, ein Hinweisschild bei der Abzweigung in Zweilütschinen, eine klare Richtungsweisung in Lauterbrunnen und schliesslich eine gut ersichtliche Regelung über den Parkplatzbetrieb. Als zusätzlicher Vorteil sollte die Beschilderung auch gleich als Werbung dienen, natürlich mit dem firmenspezifischen Claim und in der entsprechenden Farbe...Corporate Identity also auch hier. Hier stellt sich natürlich die Frage, inwieweit eine Umsetzung dieser Massnahmen rechtlich möglich ist.

3.2.2 Transportverbindungen

Bezüglich den Transportverbindungen gibt es erhebliches Verbesserungspotenzial, welches es durch gezielte Massnahmen zu nutzen gilt. In der heutigen Situation weisen die Transportverbindungen mehrere Schwachstellen auf, welche beseitigt werden sollten. Die Elimination der Negativpunkte ist deshalb wichtig, weil unter einer schlechten Verbindung die Qualität des ganzen Wintersportangebotes leidet. Muss ein Gast an einer Station zu lange warten, so erscheint unter Umständen das ganze Produkt in einem schlechten Licht.

Grundsätzlich gibt es zwei Problembereiche: Zum Einen ist dies der Übergang von der Berner Oberland Bahn bzw. von PostAuto Berner Oberland zur Schilthornbahn. Auf der anderen Seite sind auch die Verbindungen innerhalb der vier Sektionen nicht optimal gestaltet.

Die Anfahrt bis nach Stechelberg dauert relativ lange. Die meisten Gäste reisen mit privaten Verkehrsmitteln an, wobei Umsteigezeiten wegfallen und im Normalfall die Anreisezeit erheblich verkürzt wird. Zudem ermöglicht der grosse Parkplatz bei der Talstation ein bequemes Parkieren des Fahrzeuges nahe bei der Bergbahn. Mühsames Parkplatzsuchen entfällt dank der grossen Kapazität. Zusammen mit der relativ schlechten Anbindung an die öffentlichen Verkehrsmittel ergibt dies mehrere gute Gründe, motorisiert anzureisen. Die Schilthornbahn scheint heute ganz klar auf die Benutzer von Privatfahrzeugen fokussiert. Die An- und Abreise mit Zug und Bus gestaltet sich ungleich mühsamer. Bis nach Lauterbrunnen gelangt man in der Wintersaison im Halbstundentakt. Danach muss auf das PostAuto umgestiegen werden, welches die Gäste zur Talstation der Schilthornbahn bringt. Das Umsteigen

und die Fahrt kosten zwar Zeit, es ist aber zumutbar. Der eigentliche Knackpunkt kommt bei der Rückkehr von Mürren/Schilthorn: Während die mit Privatfahrzeugen angereisten Personen ihre Abfahrtszeit selbst bestimmen, sind Personen, welche mit dem öffentlichen Verkehr reisen, vom Fahrplan abhängig. Wer in Mürren eine Kabine verpasst, weil sie voll ist oder weil man zu spät bei der Station angekommen ist, kann in Stechelberg eine böse Überraschung erleben: Der Halbstundentakt gilt nicht durchgehend, sodass man unter Umständen fast eine volle Stunde warten muss, bis der nächste Bus nach Lauterbrunnen fährt. Dies ist ein für den Gast unangenehmer Zustand, der eigentlich nicht eintreten dürfte.

Wenn man genau hinschaut, sind am Transport der Fahrgäste ab Interlaken drei Unternehmungen beteiligt: Die Berner Oberland Bahn (Jungfraubahn AG), PostAuto Berner Oberland und die Schilthornbahn AG. Den Wintersportler aber interessiert dies kaum. Er will ein gutes Produkt kaufen, der Leistungserbringer jedoch steht im Hintergrund. Das Skifahren auf dem Schilthorn dürfte deshalb vom Gast als eine ganze Wertkette angeschaut werden. Tritt ein negatives Erlebnis ein, so wirkt sich dies sofort auf den Gesamteindruck aus. Nur ein zufriedener Gast wird später zurückkehren, der Enttäuschte sucht sich ein anderes Skigebiet. Aus diesem Grund wäre es enorm wichtig, dass sich die Schilthornbahn AG mit den zwei Zubringerbetrieben absprechen würde, damit ein für die Benutzer des öffentlichen Verkehrs befriedigender Fahrplan zusammengestellt werden kann. Mindestens alle 30 Minuten sollte ein Bus von Stechelberg nach Lauterbrunnen fahren, mit Anschluss nach Interlaken.

Da die Postautos nicht immer gut ausgelastet sind, ist die Strecke Lauterbrunnen-Stechelberg wohl nicht ertragreich. Deshalb liegt es auf der Hand, dass PostAuto Berner Oberland nicht auch noch für die Mehrkosten für einen Ausbau des Angebotes aufkommen möchte. Allgemein werden in der heutigen Zeit Sparmassnahmen lanciert, vor allem werden auch in Randregionen öffentliche Dienste eher ab- statt ausgebaut. Ein Ausbau der Transportverbindung finanziert durch die öffentliche Hand erscheint so wenig wahrscheinlich. Die Schilthornbahn AG sollte sich mit der heutigen Situation, bis Mürren ein Teil des öffentlichen Verkehrsnetzes zu sein, nicht zufrieden geben. Viel mehr sollte sie einen dichten Fahrplan als Dienstleistung an die zahlende Kundschaft ansehen. Die heutige Situation genügt den Ansprüchen der Fahrgäste nur noch teilweise. Eine Aufwandschädigung an PostAuto Berner Oberland, falls sie mehr Fahrten anbieten würden, könnte die Lösung darstellen. Oder die Schilthornbahn AG könnte einen eigenen Shuttle-Bus betreiben. Die Aufwendungen für ein solches Angebot

wären zwar recht gross, doch sollten sie durch die Parkplatzgebühren der Autofahrer gedeckt werden können, wenn dort die Preise eventuell leicht erhöht würden. Der Effekt eines Verbesserten Anschlusses von der Talstation der Schilthornbahn AG nach Lauterbrunnen wäre nicht nur für Gäste positiv, welche schon heute mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen. Es würden auch mehr Personen dank dem verbesserten Angebot vom eigenen Auto auf die öffentlichen Verkehrsmittel umsteigen, sodass Schadstoffemissionen reduziert werden könnten.

Auch die Transportverbindungen innerhalb der vier Sektionen sollten optimiert werden. So müssen die Fahrgäste oftmals in Mürren auf die Weiterfahrt warten, obschon die Kabine schon bereit steht. Auf diese Weise verstreichen wertvolle Minuten, sodass beim Gast negative Gefühle aufkommen. Kein Wintersportler verbringt gerne Zeit mit Anstehen. Deshalb sollten die Abfahrtszeiten jeweils nur kurz nach Ankunft der Kabine aus Gimmelwald liegen. Dasselbe gilt auf Birg, wo die Gäste manchmal ebenfalls warten müssen. Vor allem bei schlechtem Wetter und wenn sich nur wenige Leute auf der Piste befinden, gibt es oft unnötig lange Wartezeiten. Auf Birg ankommende Personen werden dann oft gezwungen, bis zu 30 Minuten zu warten, bis sie auf den Schilthorn Gipfel fahren können. Als Grund für das Warten geben die Kabinenführer jeweils an, man fahre nicht für nur so wenige Gäste auf den Gipfel. Zwar mag es vielleicht bezüglich des Energieverbrauches plausibel erscheinen, nur mit gut gefüllten Kabinen zu fahren. Trotzdem sind solch lange Wartezeiten nicht zumutbar und verärgern nur die Gäste. Jeder einzelne Besucher des Schilthorngebietes hat für die Benutzung der Bergbahn bezahlt. Deshalb sollte er auch nicht so lange warten müssen, bis er endlich befördert wird. Im Gegenteil sollte man gerade die Wintersportler, welche bei schlechtem Wetter das Skigebiet besuchen, besonders zuvorkommend behandeln. Denn sie sorgen an einem Tag, der sonst kaum Erträge bringen würde, trotzdem noch für Frequenzen und konsumieren in den Bergrestaurants. Zudem muss der Service bei schlechten äusseren Bedingungen auch deshalb besonders gut sein, weil die Gäste sensibler auf negative Ereignisse reagieren als bei strahlendem Sonnenschein.

Um das Image des Skigebietes mit der langen Anreisezeit, welches das Schilthorn bei einigen potenziellen Besuchern hat, zu verlieren, sollten also die Abfahrtszeiten der Sektionen mit den jeweiligen Ankunftszeiten koordiniert sein. Die Wartezeiten in den Stationen und somit die ganze Anreisezeit könnten aber auch dann verringert werden, wenn die Kabinen ständig fahren würden, das heisst wenn sie in den Stationen nur zum Ein- und Aussteigen anhalten würden, sonst aber immer in den

Sektionen zirkulieren würden. Welche der zwei Varianten effektiv schneller ist, könnte wohl nur ein Praxisversuch zeigen.

3.2.3 Infrastruktur Stationen

Bei den Stationen gibt es Verbesserungspotenzial bezüglich des Erscheinungsbildes. Gerade die Talstation in Stechelberg ist wenig attraktiv gestaltet. Es handelt sich aber hierbei um den ersten Eindruck, welcher ein Besucher von der Schilthornbahn erhält. Die Treppe, welche zu den Billettautomaten und zur Kabine hoch führt, ist wie ein dunkler Tunnel. Zudem ist es im Hochwinter oftmals sehr kalt, die Gäste müssen beim Anstehen frieren. Durch bauliche Massnahmen liessen sich hier Verbesserungen erzielen. Auch das Stationsgebäude in Mürren sollte schöner gestaltet werden. Zum Beispiel könnte man den Gast mit grossen Plakaten auf das Panorama einstimmen, welches auf dem Gipfel zu sehen ist. Oder es könnten Filmausschnitte aus dem James Bond Film gezeigt werden. Die bereits bestehenden Schaukästen mit den Bergsteigerausrüstungen sind zwar interessant, aber etwas schlecht illustriert. Mit bescheidenem finanziellen Aufwand liesse sich hier Einiges erreichen.

Mit den oben beschriebenen Verbesserungsvorschlägen für die Verbindungen sollten die Wartezeiten stark reduziert werden. Gerade in Stechelberg wäre es jedoch trotzdem eine Attraktion, wenn eine Après-Ski Bar oder ein Bistro gebaut würde. Dies würde die Leute dazu animieren, noch einige Zeit zu verweilen und den Skitag so abzuschliessen. Oder falls doch auf einen Bus gewartet werden muss, dann besteht die Möglichkeit, die Zeit kurzweilig zu gestalten. Auf viele Gäste wartet zudem eine weite Heimreise. Deshalb ist es wichtig, dass der kleine Hunger gestillt und der Durst gelöscht werden kann.

3.2.4 Ansagen in den Kabinen

In den Kabinen wäre es wichtig und angebracht, wenn die Begleitperson eine kurze Begrüssung halten und den Leuten beim Verlassen einen schönen Aufenthalt wünschen würde. Der Aufwand dafür wäre gering, die Wertschätzung bei den meisten Gästen aber umso grösser. Besonders wichtig ist eine Kommunikation in den Kabinen, wenn der Betrieb nicht normal läuft wie zum Beispiel bei einem Problem technischer Natur. Eine kurze, klare Erläuterung, weshalb die Fahrt nicht los- bzw. weitergeht, ist unerlässlich und vermittelt bei den Passagieren ein Gefühl der Sicherheit. Fehlt die Information, kann ein bedrückendes Gefühl aufkommen, welches bei den Gästen negative Spuren hinterlässt. Hier bräuchte es klare

Richtlinien des Managements, an die sich auch „unverbesserliche Personen“ halten. Wünschenswert wären eventuell auch weibliche Begleitpersonen, welche mit Charme eine gute Atmosphäre schaffen und oftmals freundlicher sind im Umgangston mit Touristen als ihre männlichen Kollegen. Bezüglich der Freundlichkeit des Personals im Allgemeinen sollten Verbesserungen angestrebt werden.

3.2.5 Unique Selling Position: James Bond

An der Entstehung und Entwicklung der Schilthornbahnen ist, wie einleitend erwähnt, teilweise auch die Kooperation mit dem Produktionsteam des James Bond Filmes „Im Geheimdienst ihrer Majestät“ beteiligt: Kurzfristig konnte dadurch das damals dringend benötigte Kapital zum Fertigstellen des Gipfelausbaus beschafft werden, langfristig wurde durch den Film das Schilthorn und die Berglandschaft ringsherum in weiten Teilen der Welt bekannt.

Aus marketingtechnischer Sicht ist im Hinblick auf eine Verwendung des Namens „James Bond“ für die Unternehmung sicherlich Potenzial vorhanden und es wird auch damit geworben. Bei allen Tätigkeiten mit der Marke „James Bond“ muss aber sehr vorsichtig agiert werden, da aus urheberrechtlichen Gründen die Situation recht heikel ist.

Trotz dem zum Teil unklaren rechtlichen Rahmen sollte diese „unique selling position“ unbedingt beim Angebot berücksichtigt werden; das Thema könnte sich sehr gut eignen, um den Erfolg der Schilthornbahn AG weniger schnee- und witterungsabhängig zu machen. Dazu folgende Inszenierungsidee:

Bei der Talstation Stechelberg erhält man ganz im Stile von den James Bond Filmen einen Auftrag. Dieser könnte z.B. folgendermassen formuliert sein: „Die Person X, welche sehr wichtige Informationen im Bezug auf chemische Waffen besitzt, wurde am Tag Y zuletzt gesehen. Es wird davon ausgegangen, dass sie von einem Verbrecherring entführt wurde. Finden sie die Person X und überführen sie die verantwortlichen Verbrecher der Polizei.“ Dem Auftrag beiliegend sind einige Hinweise und eine erste Aufgabe. Durch das Lösen dieses ersten Rätsels bekommt man weitere Informationen, welche zum nächsten Hinweis führen, welcher sich irgendwo im Gebiet Mürren/Schilthorn befindet. Dieser Vorgang würde sich wiederholen, die Anzahl Informationen würde immer grösser werden und schlussendlich könnte der erhaltene Auftrag auch erfolgreich abgeschlossen werden. Die Schwierigkeit der Aufträge könnte je nach Zusammensetzung der involvierten Gruppe (Gruppengrösse z.B. zwischen drei bis sechs Personen) variiert werden,

verschiedene Kundengruppen könnten somit optimal angesprochen werden. Auch die Unterscheidung zwischen Skifahrer und Nichtskifahrer wäre in der Wintersaison möglich. Bei den verschiedenen Aufgaben könnten auch Mitarbeiter involviert werden, was eine Chance für das Gast-Mitarbeiterverhältnis wäre. Das Angebot sollte von A bis Z auf das Thema abgestimmt sein: Begrüssung, Betreuung, Verpflegungsmöglichkeiten und Abschluss.

Die Schilthornbahnen würden mit einem solchen oder ähnlichen Angebot definitiv einen Schritt in eine neue Richtung machen: Eine Inszenierung in einer natürlichen Umgebung mit filmhistorischem Hintergrund. Ein Umdenken für die Realisierung eines solchen Projektes wäre zwingend und sicherlich sehr aufwändig und schwierig. Aber vielleicht liegt für die Zukunft gerade darin die Chance, sich von anderen Gebieten zu unterscheiden und damit einen Beitrag an eine erfolgreiche Weiterführung der Unternehmung beizusteuern.

Das Thema „James Bond“ könnte auch bei der Besucherlenkung eingesetzt werden, indem die Besucher bei der Besteigung der Gondel auf der ersten Etappe durch die vom Film bekannte Melodie und einer nachfolgenden Begrüssung in Empfang genommen werden. Somit könnte schon zu Beginn des Aufenthaltes im Gebiet eine heitere Einstimmung erfolgen.

3.2.6 *Film-Event am Allmendhubel*

Da ja durch die Dreharbeiten für den James Bond Film eine Beziehung zu Filmen im allgemeinen und im speziellen zu den 007 Streifen besteht, könnte man auf dem Allmendhubel ganz spezielle *Open Air Kino* Tage durchführen. Unter dem Motto „James Bond and more“ würden in erster Line Filme gezeigt, welche mit dem Thema mehr oder auch weniger nah verwandt sind. Filmemacher, Schauspieler, Stuntleute und Fachleute würden das Programm mit interessanten Informationen ergänzen. Passend zum Thema müssten auch ein allfälliges Rahmenprogramm und die Verpflegungsmöglichkeiten (z.B. spezielle Drinks) gestaltet werden.

Da die Veranstaltung witterungsabhängig ist, müsste sie im Sommer durchgeführt werden.

3.2.7 *Bob-Event am Allmendhubel*

In der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts wurden am Allmendhubel spektakuläre Bob-Rennen durchgeführt. Immer noch erinnern alte Oldtimer-Bobs an der Diele der Allmendhubel-Bergstation an diese Zeiten. Mit der modernen Bahn und dem

überschaubaren Gelände Richtung Mürren bietet sich dieser „Hubel“ als Event-Gelände an.

Ein sauberes Konzept könnte die „guten alten Zeiten“ des Bob-Fahrens wieder ins Leben rufen. Der Bob-Run würde wieder hergestellt und mit Sicherheitsvorkehrungen für Jedermann zugänglich gemacht. An einem Weekend würden OldtimerShows gefahren, Kinder-Rennen durchgeführt und Künstlerkreationen à la Seifenkistenrennen hätten ihre eigene Kategorie ect. Um den Link in die Zukunft zu schaffen würden auch die futuristischen Airboard-Pro-Fahrer einen Contest-Stop am Allmendhubel bestreiten.

Während des ganzen Jahres gilt ab dann der Allmendhubel als idealer Bob-Berg und wird von Familien und Freaks gleichermaßen aktiv genutzt.

3.2.8 Ersatz Engetal-Lift

Da sich die Erneuerung respektive der Ersatz des Engetal-Bügeliftes als sehr schwierig herausstellt, ist es für Nicht-involvierte Personen schwierig, eine mögliche Lösung präsentieren zu können. Als Anregung könnten eventuell total neue, unkonventionelle Konzepte ausgedacht werden. Eine Möglichkeit wäre zum Beispiel eine Sesselbahn, welche von der Mulde am Ende des Engetals Richtung Birg und zugleich auch Richtung Oberer Hubel führen würde. Oder sogar ein Panorama-Glaslift, welcher die Gäste vor dem Birg die Felswand hochbefördert.

3.2.9 Frisches, zukunftsgerichtetes Corporate Identity

Liegen einem div. Prospekte, Plakate, Beschriftungen, und Präsentationsfolien der Schilthornbahn AG vor, so lässt das Corporate Identity (CI) auf einen traditionellen, in die Jahre gekommenen Betrieb in den Bergen schliessen.

Ein frisches, zukunftsbewusstes und familienfreundliches CI, welches konsequent umgesetzt würde, tät den Schilthornbahnen gut. Bestimmt würden mit dem freundlich-aktiven Auftritt gegen aussen auch intern neue Energien gelöst und brächten frischen, professionellen Wind in die Unternehmung. Die anzusprechenden Zielgruppen im Flachland würden bestimmt gerne auf damit präsentierte Angebote ansprechen.

3.2.10 Zusammenarbeit mit Mürren-Tourismus

Es ist klar, dass die Schilthornbahn AG nicht direkt mit dem Tourismusverein von Mürren verbunden ist. Zudem ist in Mürren die Situation noch so, dass die Schilthornbahn AG nicht gross auf den Tourismusverein angewiesen ist. Trotzdem,

oder erst Recht, sollte eine intensivere und effizientere Zusammenarbeit angestrebt werden. Bestimmt liegt da noch viel Potenzial für das Wintersportangebot brach.

3.2.11 Reklamationsmanagement

Gute Inputs von der Gästeseite sind wichtig für die andauernden Verbesserungsanstrengungen einer Unternehmung. Die Gäste spielen dabei logischerweise die entscheidende Rolle, denn aufgrund ihrer Kritik werden vielfach Schwächen ans Licht gebracht, welche dem Betrieb sonst nicht als solche aufgefallen wären. Damit nun aber auch reklamiert wird, muss den Gästen nicht nur eine Möglichkeit dafür zur Verfügung gestellt werden. Vielmehr sollen sie dazu in einer entsprechender Weise motiviert werden. Die Schilthornbahn AG könnte, um ein aktives Reklamationsmanagement zu fördern, an verschiedenen stark frequentierten Standorten sogenannte „Reklamationskästen“ anbringen, bei welchen die Besucher ihre Anliegen und Ideen in schriftlicher Weise deponieren könnten. Als mögliche Standorte denkbar sind beispielsweise Restaurants, Seilbahnstationen, Sesselbahn- und Skiliftstationen. Als Anreiz (nebst der Reklamation selbst) könnte eine Verlosung von Skiwochenenden, Skipässen, Essensgutscheinen und Ähnlichem dienen.

4 Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Wie in den vorangehenden Kapiteln aufgezeigt, präsentiert sich die Schilthornbahn AG mit ihrem Wintersportangebot als mittelgrosse, gesunde Unternehmung. Zu ihren Stärken zählen sicher das einmalige Panorama mit dem weltberühmten Dreigestirn Eiger, Mönch und Jungfrau. Zudem bieten die Skipisten ein abwechslungsreiches, aber trotzdem nicht dem Massentourismus ausgesetztes Skivergnügen. Bei den Schwachpunkten fallen insbesondere die lange Fahrzeit bis auf den Schilthorn Gipfel, die ungenügende Anbindung an den öffentlichen Verkehr, die teilweise unklare Lenkung der Besucher, sowie das verstaubte Image ins Auge.

Bei der Betrachtung des Wintersporttourismus bestehen Gefahren in mehreren Hinsichten: Durch die steigenden Ansprüche der Gäste an Infrastruktur, Pistenqualität und Vielfalt, sowie Schneebedingungen, werden die Aufwändungen immer wie grösser – ein Gewinn zu erzielen wird immer wie schwieriger, da die Erträge nur durch höhere Frequenzen gesteigert werden können. Weiteren Gefahren sind die zurückgehende Anzahl aktiver Wintersportler, die erstarkende Konkurrenz aus Osteuropa, sowie die Klimaerwärmung, welche für die Zukunft eine grosse Unsicherheit darstellt.

Als Chance kann allgemein das wachsende Bedürfnis an Freizeitaktivität und Erholung angesehen werden. Zudem eröffnet der wachsende Wohlstand in aufstrebenden Märkten wie China, Indien und Russland einer grösser werdenden Bevölkerungsgruppe die Möglichkeit, zu reisen und somit die Region rund ums Schilthorn zu entdecken.

Das vorhandene Verbesserungspotenzial im Betrieb muss konsequent genutzt werden. Es muss sichergestellt werden, dass das Angebot auf die Kundenwünsche angepasst, das Qualitätsniveau nicht bloss gehalten, sondern stetig erhöht wird.

Für die Schilthornbahn sollte es von Interesse sein, sich mit 3-4 Besonderheiten als mittelgrosse Skiregion von seinen direkten Konkurrenten abzuheben und so potenzielle Kunden zu gewinnen. Die oben vorgeschlagenen Ideen wie Openair-Kino, James-Bond-Fall und Bob-Run am Allmendhubel könnten helfen, dieses Ziel zu erreichen. Events wie das Inferno-Skirennen, der Inferno-Triathlon und die Mission Freeride sollten weiterhin gepflegt und ausgebaut werden.

Quellenverzeichnis

- Schilthornbahn AG, Geschäftsbericht 2003
- Schilthornbahn AG, Mündliche Information im Rahmen der Fachexkursion vom 11. April 2005
- Schweizerische Depeschagentur (sda), 19. März 2005

Selbständigkeitserklärung

Hiermit bestätigen wir, dass wir die vorliegende Arbeit selbständig und zu gleichen Teilen verfasst haben.

Gian-Andrea Giacometti

Roger Meier

Michael Zwahlen

Bern, 2005-05-10