

Ing. Dietmar Jochum,
GF JOCHUM.CONSULTING.



Foto: Jochum-Consulting

Kostenoptimierung ist das Gebot der Stunde

Ing. Dietmar Jochum hält nichts von Schönfärberei, was den wahren Zustand der Bergbahnbranche anbelangt: Bereits ca. die Hälfte der Bergbahnunternehmen tendiert zu roten Zahlen! Jubelmeldungen über Rekordwinter wirken wie eine Schlaftablette, die uns daran hindert, die vorhandene Strukturproblematik ernsthaft zu reflektieren. Es geht darum, wieder höhere Erträge zu erwirtschaften. Voraussetzung ist, sich das Gleichgewicht zwischen Tal- und Bergkapazitäten anzuschauen und anhand der erhobenen Daten und Fakten das Kostenoptimierungspotenzial auszuloten.

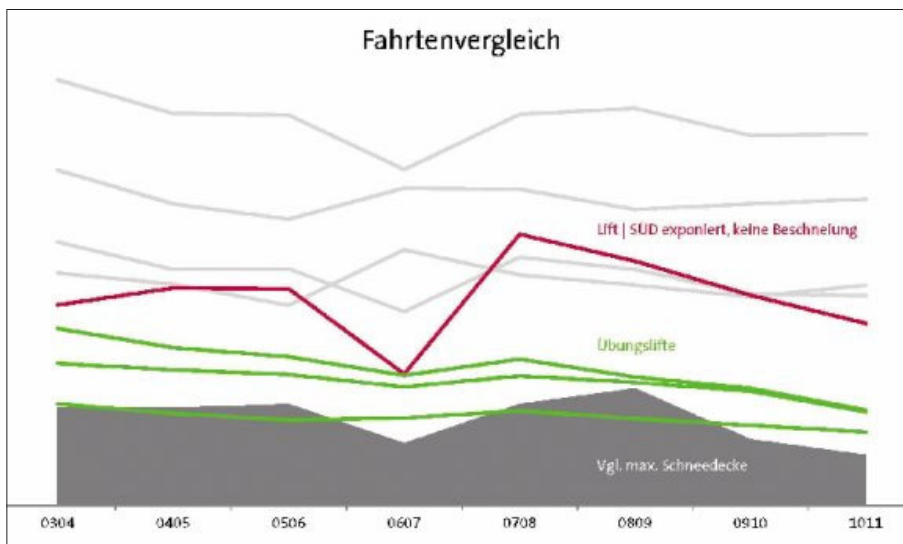


JOCHUM.CONSULTING. durchleuchtet das Kostenoptimierungspotenzial von Skigebieten,

MM: „Herr Jochum, sie können den Jubelmeldungen über die letzten Wintersaisons nicht viel Sinnvolles abgewinnen? Welche Gedanken gehen Ihnen da durch den Kopf?“

Jochum: „Bei Meldungen wie ‚Österreichische Seilbahnen setzen Erfolgsstory fort‘ oder ‚Der Blick auf die abgelaufene Wintersaison stimmt in jeder Hinsicht zuversichtlich‘ frage ich mich angesichts vieler bekannter Zahlen: tut er das wirklich? Wir haben bei den Skier Days das Niveau der Saison 08/09 von 56,8 Mio. bisher nicht mehr erreicht (auch wenn der letzte Winter ein Plus gebracht hat), die Umsätze steigen vor allem wegen der Tarifanpassungen im Inflationsbereich und bei den Schulkindern haben die Sommersportwochen die Wintersportwochen bereits 2010/11 abgelöst. Voriges Jahr gingen nur 20 % der einheimischen Bevölkerung Skifahren, 6 von 10 Wintersportlern geben an, dass sie aus Kosten- und Zeitgründen ihre Wintersportaktivitäten in den letzten Jahren eingeschränkt haben. Die Erträge brechen sukzessive ein,

weil die Schere Einnahmen – Kosten immer mehr auseinander driftet. Als Lösung hofft man auf Wachstumsmärkte wie die BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika) oder Osteuropa. Allerdings haben die meisten dieser Länder keine Skikultur und der Aufbau wird noch viel Zeit in Anspruch nehmen. Außerdem können sich nur wenige Leute aus diesen Märkten alles leisten und treiben damit die Preise bei uns in die Höhe mit der Folge, dass ein Leben in der Alpenregion für junge Einheimische nicht mehr leistbar ist. Meiner Meinung nach setzt man zu blauäugig auf dieses Pferd. Besser wäre es, den Skifahrer vor der Haustüre mit geeigneten Rahmenbedingungen wieder abzuholen und hier vor allem die Jungen, die Familien aber genauso die Generation 50 Plus. Die Problematik der demografischen Entwicklung ist seit Jahren bekannt, man hat aber den Eindruck, dass die Problemlösung zu wenig ernsthaft angegangen wird. Der Leidensdruck ist offenbar noch zu gering...“



Ein Fahrtenvergleich gibt wertvolle Aufschlüsse.

MM: „Werfen wir einen Blick auf die Schweiz. Welche Analyse treffen Sie für unsere Nachbarn?“

Jochum: „Ich habe mit den führenden Wintersportgebieten ein Benchmarking bezüglich Eintritte, Cashflow, Logiernächte und Bettenauslastung gemacht. Das Ergebnis lautet: alle Faktoren sind seit Winter 07/08 im Trend rückläufig, die Hotellerie-Bettenkapazität stagniert überhaupt seit 2001 in der ganzen Schweiz. Teilweise sind große Lift-Überkapazitäten am Berg im Vergleich zur gewerblichen Bettenstruktur feststellbar.“

Vom Tagestourismus an Wochenenden und zu Ferienzeiten bzw. Zweitwohnsitzen können viele Skigebiete in der derzeitigen Größe nicht überleben. Einige renommierte Skigebiete kämpfen ums Überleben. In den meisten Fällen fehlt ganz einfach das Bewusstsein der Tourismuspartner, dass das System ‚Destination‘ nur dann erfolgreich funktioniert, wenn alle Ihren Beitrag leisten. Stattdessen werden sehr oft die Verantwortlichkeiten zwischen Tourismusverband, Gemeinde und Bergbahnen hin und her geschoben – verändert wird aber nichts. Für den Fortbestand einer Tourismusdestination muss der Umfang des Angebotes (z. B. Größe des Skigebietes) mit dem Gästepotenzial (Bettenangebot) im Gleichgewicht stehen.“

MM: „Die Entwicklung im Tal und im Berg ist also in den letzten Jahren nicht konform gegangen?“

Jochum: „Man hat in den letzten Jahren besonders in Österreich technisch sehr intensiv auf dem Berg „aufgerüstet“, im Verhältnis dazu hinkt die Entwicklung im Tal hinterher. Woher kommen die für einen Bahneubau notwendigen Frequenzen? Hier wird oft nur spekuliert bzw. ein Wettüsten veranstaltet. Diese Taktik ist

meines Erachtens schon aus Kostengründen nicht mehr fortsetzbar, das geliehene Kapital muss ja zurückgezahlt werden. Man darf die Bergbahnenentwicklung nicht isoliert sehen, sondern man muss immer die Gesamtentwicklung im Auge behalten. Um einen höheren Ertrag zu erwirtschaften, stehen den Bergbahnen folgende Strategien offen:

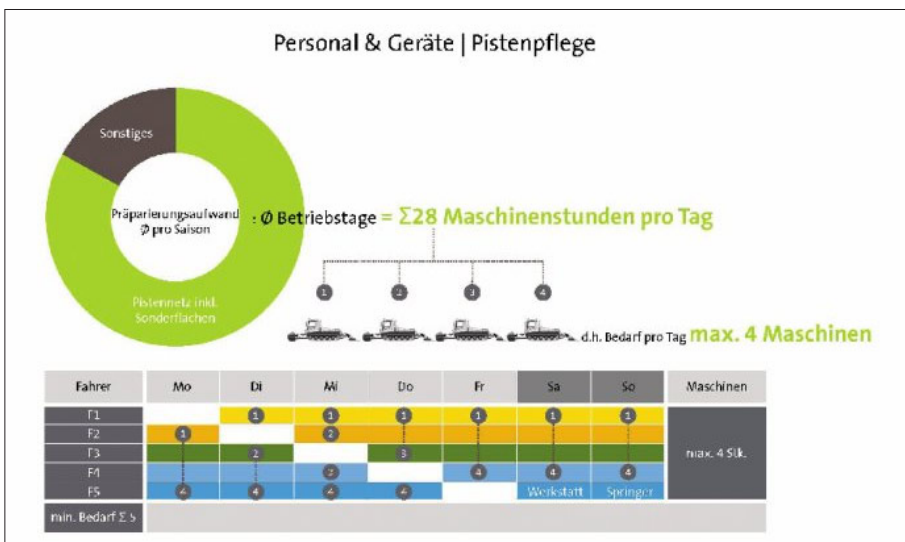
- ▶ Die Frequenzen erhöhen, indem Bergbahnen selber in den Bau bzw. Betrieb von Feriendörfern oder leistbare Hotels investieren;
- ▶ Die Preise erhöhen;
- ▶ Die Kosten senken. Überlegen, welches Kostenoptimierungspotenzial es gibt, indem z. B. die Größe des Skigebietes optimal auf die Gästefrequenz der Destination abgestimmt wird (Pistenangebot, Anlagen, Personalstand, etc). Genau da setzt mein Unternehmen an.“

MM: „Welche Diagnose würden Sie für die internationale Dimension des Wintersports stellen?“

Jochum: „Vor 10 Jahren wurden noch ca. 6 Mio. Paar Ski verkauft, heute sind es nur noch 3,3 Mio. Laut den Skifirmen bringt hier die Abhaltung der Ski WM wenig bis gar keinen Effekt. Der reine Alpinskielauf ist stark auf dem Rückzug, es geht um Allmountain-Ski, um Tourengehen, Freeriden etc. Das Interesse am Skirennsport ist auch in Mitteleuropa leicht rückläufig. Die Skiclubs haben Probleme beim Füllen von Nachwuchsgruppen für den Rennlauf. Wo es nicht um das ‚Stanglfahren‘ geht, ist hingegen Interesse vorhanden. Dementsprechend muss auch die Ausrichtung des Wintersportangebotes gezielter stattfinden. Entschleunigung, Reduzierung des Leistungsdruckes und der Spaß an der Sache sind ganz wichtige Elemente, die man neben der Rentabilität im Auge behalten muss. Beispiele: aufwändige Snowparks sind im Verhältnis zur Nachfrage bzw.“

Pool Alpin

Personal & Geräte | Pistenpflege



Erhebung Präparationsaufwand.

zum Anzahl der Köhner meist zu hoch. Diese werden immer mehr durch sogenannte ‚Playgrounds‘ abgelöst, wo man einerseits die vorhandene Topographie für Wellen-, Sprung- und Steilkurvenkombinationen optimal nutzt und andererseits darauf achtet, dass wieder alle Interessens- und Altersgruppen Ihren Spaß beim ‚Experimentieren‘ haben. Für Freerider könnte man z. B. überlegen, ob die eine oder andere Abfahrt einfach nicht mehr präpariert wird, wie es derzeit schon von manchen in Betracht gezogen wird. Mit den o.a. Maßnahmen spart das Unternehmen zudem Kosten. Alleine wenn man bedenkt, dass eine Pistenfahrzeugstunde im Schnitt ca. 150–180 Euro kostet!“

MM: „Ist gemäß Ihren Erkenntnissen nach das Skifahren für Otto Normalverbraucher noch leistbar?“

Jochum: „Einer der Gründe, warum immer weniger Kinder an den Schulschikursen teilnehmen, ist die finanzielle Belastung der Eltern, gefolgt von der fehlenden Bekanntheit der möglichen finanziellen Förderung. Ein Hoffnungsschimmer: immerhin ist es noch 6 von 10 Eltern wichtig, dass ihr Kind Skifahren lernt. Man muss also unbedingt auf die Preisentwicklung achten. Ein Skiurlaub für eine vierköpfige Familie kostet im günstigsten Fall ca. 2.000 Euro, in großen Gebieten mit teureren Skipässen und gehobeneren Hotels und Restaurants plus Skiverleih kann man das Doppelte rechnen. Wer verfügt über dieses Geld in Zeiten der Wirtschaftskrise? Dabei macht der Anteil des Lifttickets nur 17 % aus! Die hohen Kosten des Skiurlaubes liegen am wenigsten bei den Bergbahnen – die Kostenwahrheit kann bei den Skipässen aus Imagegründen gar nicht realisiert werden, die jährlichen Aufschläge müssten eigentlich höher als die Inflationsrate sein. Man müsste die eigentlichen Preistreiber einmal nennen wie z. B. die Energiekosten (+ 65 % in 7 Jahren für Industrieunternehmen in A), Gastronomie, Sportartikel. Seit der Einführung des Euro sind alleine Handschuhe um 100 % teurer geworden. Noch vor ein paar Jahren haben die besten Skihelme ca. 130,- € gekostet, jetzt bezahlt man über 300,- €. Die Händler verdienen jedoch nicht um diese Differenz mehr. Die reduzierte Auswahlmöglichkeit bei den Lieferanten im Bergbahnbereich treibt u. a. die Preise in die Höhe. Trotzdem werden sinnlose Studien

präsentiert, die besagen: Schneesicherheit und Größe sind wichtiger als der Preis. Für wie viele Leute?“

MM: „Wo soll nun der Bergbahnunternehmer ansetzen, wenn er aus diesem Kreislauf heraus will?“

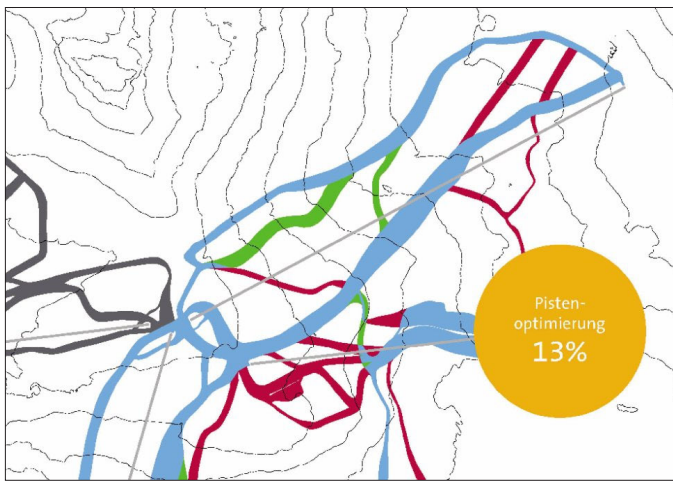
Jochum: „In erster Linie braucht es Offenheit, Mut und den Blick nach vorne. Befindlichkeiten einzelner Akteure müssen abgelegt werden. Damit eine Veränderung stattfindet und eine Bewusstseinsbildung einsetzt, braucht es klare neutrale Entscheidungsgrundlagen, die alle wesentlichen Faktoren berücksichtigen. „Unser Ansatz ist: ohne exakte Zahlen, Daten und Fakten gibt es keine Klarheit und keinen wirtschaftlichen Erfolg. Das muss auf jeden Fall jemand zu 100 % Neutraler von außen bewerkstelligen, der aber zugleich über die notwendige Erfahrung und Praxisbezug verfügt. Wir wollen eine ehrliche gesamthafte Bestandsaufnahme von Berg- sowie Tal-relevanten Fakten durchführen.“

Dann hören sich die Meinungen zu verschiedenen Themen auf. Das ist wie bei einer Gesundenuntersuchung. Meist kommen dabei Dinge heraus, die in ihrer Eindeutigkeit auch den Bergbahnchef überraschen. Das Gebot der Stunde wird sein, endlich wieder ein gesundes Gleichgewicht zwischen Berg und Tal herzustellen und ein strikteres Kostenmanagement zu betreiben. Das Ziel muss lauten: Wie kann das Unternehmen und damit die Region langfristig erfolgreich überleben.“

MM: „Können Sie uns die Vorgangsweise bei der Kostenoptimierung anhand eines umgesetzten Falles aufzeigen?“

Jochum: „Nach der umfassenden Bestandsanalyse haben wir festgestellt, dass z. B. im Übungsbereich die Nachfrage rückläufig ist. Also stellte sich die Frage: Was kann man hier einsparen? Als Reaktion wurden die über Niederseil geführten Lifte im Kinderland herausgenommen und nur die Förderbänder belassen. Somit ergibt sich ein überwachungsfreier Betrieb. Vom Umsatz her gesehen ist dieser Posten für die Seilbahn absolut nicht rentabel, also war es sinnvoll, die Skischule als Betreiber mit in das Boot nehmen, die ja Nutznießer dieses Themas ist.“

Weiters haben wir uns angesehen, welche Pistenabschnitte relativ schwach frequentiert sind, aber trotz-



13 % Pistenoptimierung konnten nach einer Analyse erreicht werden.

dem hohen Präparieraufwand verursachen. Und im Gegenteil: Wo brauche ich vielleicht mehr Piste, weil der Lift sehr gut angenommen wird? Dieses Skigebiet hat z.B. das Pistenangebot um 13 % optimiert und konnte letztlich die Anzahl der notwendigen Pistenfahrzeuge um 20 % reduzieren durch zusätzliche Anpassungen in der Einsatzplanung.

Auch haben wir uns den Personalbedarf für den Liftbetrieb angesehen. Bei einem effizienten Einsatz der Mitarbeiter und den o. a. Einsparungen im Pistenbereich könnte man 20 % Mitarbeiter einsparen! Ohne die erhobenen Zahlen hätte das niemand für möglich gehalten! Letztlich ist hier alles in allem ein sechststelliger Euro Betrag pro Winter an Einsparpotenzial herausgekommen – ohne dass sich für den Gast qualitativ etwas ändert!“

MM: „Stehen so einem Analyse-Prozess nicht auch oft negative Mythen zum Thema Beratung im Weg?“

Jochum: „Ja durchaus. Ganz ehrlich. Auch ich habe diese Bedenken wenn ich oftmals die Ergebnisse einer klassischen Beratung und Planung sehe. Leider verschwinden kiloweise dieser Studien und teuren Konzeptpapiere häufig in der Schublade, weil Sie einfach zu einseitig und theoretisch sind. Das gibt es bei uns nicht. Wir sehen uns weder als Berater noch als externen Experte sondern als Partner oder ‚Sparringpartner‘ eines Kunden, der ohne Betriebsblindheit versucht, aus der Fülle an Informationen das Wesentliche herauszufiltern und ein neutrales Gesamtbild zu entwerfen.“

Es sei auch erwähnt, dass es bei einem solchen Analyseprozess nicht darum geht, Fehler der Vergangenheit aufgezeigt werden, sondern um das gemeinsame Erarbeiten einer Entscheidungsgrundlage und die Dinge auf den Punkt zu bringen. Die rasche Umsetzbarkeit der Lösungsvorschläge steht im Mittelpunkt und ist mir enorm wichtig, dabei steht unser Kosten/Nutzenverhältnis immer außer Frage.

Es geht um agieren statt stagnieren und um das Erkennen der wahren Strukturen. Die Bergbahnen sollten viele Dinge kritisch hinterfragen, nicht einfach passiv hinnehmen, und von der Industrie viel mehr Aufwandsentlastungen bzw. Energieeffizienz einfordern. Dafür gäbe es u. a. einen Fachverband. Wie eingangs gesagt: unsere Kostenstrukturen müssen sich ändern, damit die Branche wirtschaftlich gesund bleibt.“

PowerGIS