

Gurter, Reto; de Bellis, Emanuel

**Article**

## Destination Management Organisation nach Vorbild der Skiegebiete in den USA

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Gurter, Reto; de Bellis, Emanuel (2016) : Destination Management Organisation nach Vorbild der Skiegebiete in den USA, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 3, pp. 6-9

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279582>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

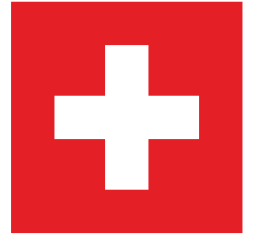
**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen

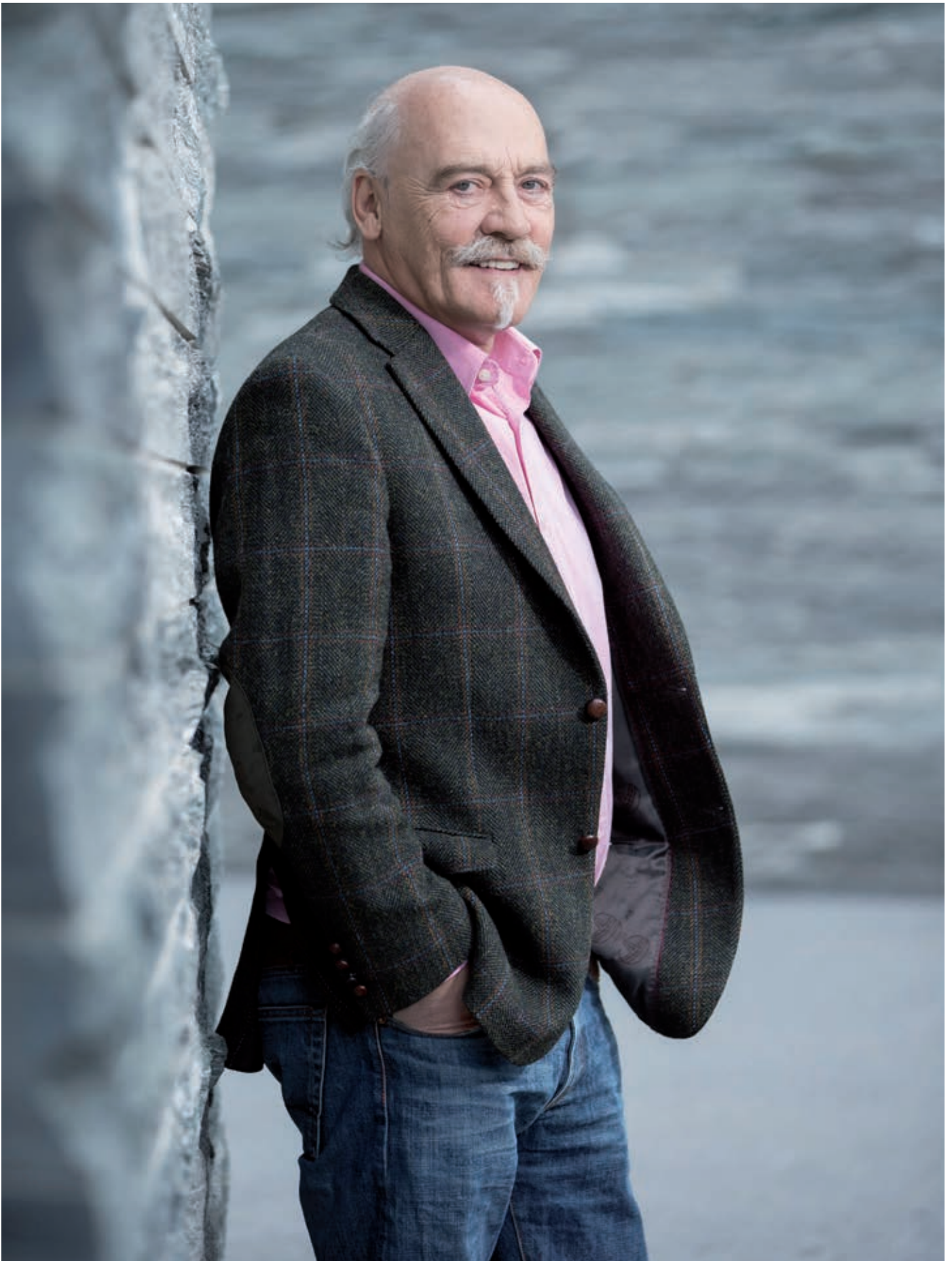


3 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Reto Gurtner, Weisse Arena Gruppe • Interview mit Alexander Jobst, Schalke 04 • Assessing the Effectiveness of Social Media Video Ads • Customer Value bei Finanzdienstleistungen • Zufriedenheit im Premium-Automobilsegment • Customer Insights und stationärer Handel • Big Data im Gesundheitsbereich  
**SPEKTRUM** Customer Journey und Digitalisierung • Steigerung der Akzeptanz von Kundenbefragungen • Inbound Marketing und Vertriebsstrategien

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



Universität St. Gallen



# Destination Management Organisation nach Vorbild der Skigebiete in den USA

---

Mit Weitblick und unternehmerischem Geschick hat Reto Gurtner bewährte Ideen aus den USA an europäische Standards angepasst. Der Präsident des Verwaltungsrats der Weissen Arena Gruppe ermöglichte die Entstehung von einem der grössten Skigebiete in der Schweiz und erhöhte damit die Attraktivität der Wintersport-Destination Graubünden.

**Das Interview führte Dr. Emanuel de Bellis, Projektleiter am Institut für Customer Insight (ICI) der Universität St. Gallen**

## **Herr Gurtner, Sie haben die Bergbahnen Crap Sogn Gion in Laax von Ihrem Vater übernommen. Was war der Impetus, das Angebot entscheidend zu erweitern, z.B. über die Fusionierung mit den Bergbahnen Flims?**

Die Übernahme der Flimser Bergbahnen war der wichtigste Milestone für die Entstehung der Weissen Arena Gruppe. Dies war der Grundstein für die Entstehung eines der grössten Skigebiete innerhalb der Schweiz. Es war immer meine Vision, eine voll integrierte Bergbahnunternehmung bzw. Destinations Management Organisation zu entwickeln, nach dem Vorbild einzelner Skigebiete in den USA. Ich war fasziniert von den voll integrierten Angeboten und Unternehmen. Diese Idee hat mich inspiriert, ich habe sie auf europäische Standards angepasst. Danach folgte die Entwicklung des

## **Reto Gurtner**

studierte Betriebswirtschaft und Jura an den Universitäten St. Gallen, Bern und UC Los Angeles. Heute ist er Präsident des Verwaltungsrates der Weissen Arena Gruppe, zu der das Berg- und Skigebiet Flims Laax Falera im Schweizer Kanton Graubünden gehört. Daneben sitzt Herr Gurtner im Verwaltungsrat von verschiedenen lokalen Unternehmen, welche in den Bereichen Tourismus und Lebensmittel tätig sind.

**Weisse Arena Gruppe**

gesamten Freestyle-Bereichs in Laax, angefangen mit dem Bau der ersten Halfpipe in Europa vor mehr als 25 Jahren. Bereits damals wie auch heute haben wir mit der weltweit grössten Halfpipe die Olympischen Standards gesetzt. Ein weiterer Schritt war der Bau des Riders Palace Hotels – eines der ersten Freestyle-Hotels Europas. Das rocksresort, unser Apartment Resort, ist zudem Member of Design Hotels und ein Vorbild für eine vollständig integrierte Dienstleistungskette, aber auch für das shared economy Business-Modell.

**Was unterscheidet die Skiregion Flims Laax Falera von anderen alpinen Angeboten? Was ist der USP der Region?**

Der Fokus liegt ganz klar im Bereich Freestyle. Weltweit gibt es über 4000 Skigebiete, die teilweise sehr ähnlich und somit austauschbar sind. Für uns als Skigebiet ist es unmöglich, bei den Weltbesten ganz oben mitzuspielen. Daher fokussieren wir auf eine Nische mit dem Ziel, in diesem Bereich die Weltbesten zu sein. Freestyle ist nicht nur unsere Passion, sondern auch ein Lebensstil, für den Laax steht und der sich über die letzten 30 Jahre hier entwickelt hat. Das fasziniert auch die Jungen, die Kids. Daher bauen wir unsere Destination im Bereich Freestyle konsequent weiter aus.

**Ihre Bergbahnen haben eine Förderkapazität von über 48 000 Personen pro Stunde – das klingt nach einer enormen Zahl. Aus welchen Ländern kommen all diese Touristen?**

Knapp 50 Prozent unser Gäste kommen aktuell aus der Schweiz, grossenteils aus der deutschsprachigen Schweiz. Weitere wichtige Märkte sind Deutschland aber auch UK, Benelux und Skandinavien.

Aber auch die internationalen asiatischen Märkte haben eine immer wichtigere Bedeutung. An Spitzentagen im Winter haben wir bis zu 21 000 Gäste an einem Tag im Skigebiet.

**Gehen Sie für die kommende Saison ähnlich wie Schweiz Tourismus von einem höheren Anteil Schweizer Touristen aus? Welche Möglichkeiten sehen Sie, dem starken Schweizer Franken zu trotzen?**

Natürlich leiden wir unter dem starken Franken und unseren vergleichsweise hohen Preisen und den immer teurer werdenden Dienstleistungen. Ausserdem müssen wir weltweit die höchsten Löhne zahlen. Der Schweizer Tourismus hat es in diesem Umfeld extrem schwer, kompetitiv zu sein. Unser Umland, das Südtirol und Tirol, geniesst einen Wettbewerbsvor-

teil in puncto Preis/Leistung, den wir nie mehr einholen können. Dem Gast kann man auch nicht einfach erklären, dass wir aufgrund der Rahmenbedingungen eben teurer sind. Den traditionellen mehrwöchigen Aufenthalt der Schweizer Gäste in einem Ferienhaus, davon bin ich überzeugt, wird es deshalb bald so nicht mehr geben. Es wird, vor allem wenn der Franken so stark bleibt, mehr und mehr ein Tagesausflugs- und Kurzaufenthalts-Tourismus entstehen. Der Franken-Euro-Kurs und die Preise täuschen aber über unsere strukturellen Probleme hinweg, die jedoch auch die Österreicher haben. Wir müssen im Tourismus intelligentere Lösungen suchen, die Probleme mit Innovationen anpacken. Wir müssen uns vor allem die digitalen Entwicklungen zunutze machen.

**Welche Marktforschungsaktivitäten nutzen Sie, um die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu entschlüsseln? Geben Sie dabei auch internationale Studien in Auftrag, um Ihre Kundensegmente vollständig zu erfassen?**

Das haben wir früher häufiger gemacht, zuletzt jedoch eher weniger. Zwar bedienen wir uns immer noch aktueller Studien, was jedoch viel wichtiger ist, ist, dass man sich bei der Produktentwicklung nicht nur auf Daten verlässt, sondern dass innerhalb der Unternehmung sehr viel Gespür und Verständnis für die ganz individuellen Bedürfnisse unserer Kunden vorhanden ist. Das Team ist hier absolut matchentscheidend. Man muss spüren, was die wirklichen Bedürfnisse sind, unsere Produkte selber erleben und nutzen, um diese

**Wintersport ist ein reines  
Liftstyle-Produkt.  
Emotionen spielen bei dem  
Entscheidungsprozess  
eine extrem hohe Bedeutung.**

so permanent verbessern zu können. Aber auch mal zu sagen – das braucht es wirklich nicht. Das Team spielt also eine absolut zentrale Rolle, um die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen. Ausserdem nutzen wir die fortschreitende Digitalisierung. Es gilt, unsere digitalen Errungenschaften und Möglichkeiten so auszunutzen, dass der Gast den grösstmöglichen Nutzen daraus ziehen kann. Für ein Mehr an Nutzen ist er auch bereit, mehr zu zahlen.



**Skigebiet Flims**  
Die Übernahme der Flimser Bergbahnen war der wichtigste Milestone für die Entstehung der Weissen Arena Gruppe.

**Wandern, Skifahren, und Snowboarden sind für viele Touristen sehr emotionsbehaftete Hobbies. Allerdings sagen Forscher, dass wir 99 Prozent unserer Umwelt und Emotionen unbewusst verarbeiten. Wie decken Sie latente, unbewusste Kundenbedürfnisse und Emotionen auf? Bedienen Sie sich dabei unkonventioneller Methoden?**

Die Digitalisierung ermöglicht zugleich eine Differenzierung. Aber auch Identifikation von Kundenbedürfnissen oder Überschneidungen, deren man sich vorher gar nicht bewusst war. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten. So können wir ihn individueller ansprechen und bedienen. Wir lernen mehr über seine tatsächlichen Gewohnheiten und können unsere Angebote dahingehend optimieren. Digitalisierung bedeutet jedoch auch einen permanenten Prozess der Veränderung. Wir befinden uns nicht nur momentan, sondern im dauerhaften Umbruch. Wichtig ist: Bei allen Überlegungen stehen der Kunde und der Kundennutzen immer im Zentrum.

**Welche Rolle spielen aus Ihrer Sicht Emotionen bei der Wahl der Bergregion? Wie sieht ein Entscheidungsprozess bei der Wahl des Urlaubsortes aus?**

Wintersport ist ein reines Lifestyle-Produkt. Emotionen spielen bei dem Entscheidungsprozess eine extrem hohe Bedeutung. Wenn der Kunde rein rational entscheidet, sich z.B. nur an Preisen orientiert, dann wird er sich vielleicht für Österreich oder Tirol entscheiden. Denn das PreisLeistungsverhältnis ist hier einfach unschlagbar, da können wir nicht

mithalten. Wollen wir auch nicht. Wir müssen Mut zum Preis haben. Dabei müssen wir mit Qualität überzeugen, indem wir ein Produkt und Erlebnisse bieten, die ihresgleichen suchen. Einzigartig und unverwechselbar. Unser Ziel ist es, unseren Kunden Emotionen und Erlebnisse zu verschaffen, die unvergesslich sind. Gänsehautmoment. Wir müssen unsere Kunden zu Fans machen. Denn wer Fan ist, wird auch zum Botschafter. Wer Fan ist, ist auch bereit, einen gewissen Preis zu zahlen.

**Welche Rolle spielen Emotionen im Marketing der Weissen Arena Gruppe?**

Wenn der Kunde mit einer Marke nicht auf rationaler Ebene, sondern auf emotionaler Ebene verbunden ist, dann ist er in der Regel sehr treu. Unser Ziel ist es, beim Kunden nicht nur Top of Mind, sondern auch Top of Heart zu sein, nicht zuletzt wenn es um einen Buchungsentscheid geht. Was uns dabei auszeichnet, ist eine Extraportion Leidenschaft und ein hoher Anspruch an Servicequalität. Entscheidend ist jedoch immer, dass, wer unser Gast ist, hier Unvergessliches erlebt. Etwas, dass ihn dem Alltag entreisst und im besten Sinn begeistert. Der Berg ist unsere Leidenschaft. Diese Leidenschaft wollen wir an unsere Gäste weitergeben.

**Beschreiben Sie doch mal einen perfekten Tag auf dem Berg. In welcher Form trifft man Sie dabei an?**

Gemeinsam mit meiner Frau und meinen zwei Kindern auf meiner Hütte. Einfach in der Natur sein, den Berg und seine einmalige Atmosphäre geniessen. 