

# Digitalisierung bei Schweizer Bergbahnen

## Analyse der Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für Schweizer Bergbahnen

Juli 2021

**Jennifer Ruef und Roland Schegg**  
Institut für Tourismus, HES-SO Valais-Wallis  
Siders, Schweiz

# Zusammenfassung

- Um die **Forschungsfrage** «*Was sind die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für Schweizer Bergbahnen?*» zu beantworten, sind nebst einer Literaturrecherche zum Thema **14 qualitative, halbstrukturierte Interviews** geführt worden. Dabei sind 11 Schweizer Bergbahnunternehmen, zwei Branchenexperten und ein Anbieter von digitalen Dienstleistungen befragt worden. Die Interviews sind mit einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring & Fenzl, 2014) ausgewertet worden.
- Die geführten Interviews unterstreichen, dass die **Digitalisierung eine sehr hohe Bedeutung** für Schweizer Bergbahnen hat. Sowohl kleine, mittlere als auch grosse Bergbahnen sind sich deren Wichtigkeit bewusst und sind motiviert, Digitalisierungsprojekte umzusetzen. Einige grosse und mittlere Bergbahnen in der Schweiz gelten bereits als digitale Innovationstreiber.
- Die **digitale Reife** innerhalb der Schweizer Bergbahnen unterscheidet sich sehr stark. Sie ist vor allem von den **vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen abhängig**. Tendenziell gilt: **Je grösser die Bergbahn, desto reifer** ist sie.
- Bisherige und künftig geplante **Digitalisierungsprojekte betreffen alle Unternehmensbereiche**: Vom Online-Ticketverkauf und dynamischen Preisen über digitales Marketing bis hin zur automatischen Pistenbeschneigung und dem autonomen Seilbahnbetrieb. Besonders im Gästebereich und bei den internen Betriebsprozessen nimmt die Digitalisierung eine bedeutende Rolle ein.
- Die **grössten Chancen** der Digitalisierung sind die **Prozessoptimierung**, die Gewinnung von **Kundendaten**, eine gezieltere **Kundenkommunikation** sowie die Convenience (Einfachheit).
- Die **grössten Herausforderungen** bestehen für Schweizer Bergbahnen in der **Finanzierung der Digitalisierung**, der **Durchgängigkeit der digitalen Systeme**, dem **fehlenden digitalen Knowhow**, dem Fokus auf das Wesentliche und der **Akzeptanz der Digitalisierung durch Kunden und Mitarbeitende**.

# Inhaltsverzeichnis

1. Kontext der Studie
2. Forschungsfrage und Zielsetzung
3. Methodik
4. Resultate
  - Bedeutung der Digitalisierung
  - Digitale Reife Schweizer Bergbahnen
  - Übersicht Digitalisierungsprojekte
  - Sonstige Aspekte
  - Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung
5. Handlungsempfehlungen
6. Fazit
7. Kontakt
8. Literaturverzeichnis

# 1. Kontext der Studie

- Bergbahnen spielen eine **grosse Rolle in der Wertschöpfungskette** einer Bergregion und sind oft der wichtigste touristische Akteur einer Destination (Schweizer Tourismus-Verband, 2020).
- Die Bergbahnbranche steht vor vielen Herausforderungen, u.a. Kosten- und Wettbewerbsdruck, Klimawandel oder auch die Konkurrenz durch andere Freizeitaktivitäten. Um weiterhin zu bestehen, müssen Bergbahnen **innovativ sein und sich neu erfinden** (Schegg, Engeler & Räss, 2018, S. 3).
- Für den Bergtourismus gilt die Digitalisierung, nebst dem Kosten- und Wettbewerbsdruck, dem Klimawandel und der Saisonalität, als **Treiber des Strukturwandels**. Andererseits wird sie als Chance angesehen, um dem Strukturwandel angemessen zu begegnen und **zukunftsfähig zu bleiben** (Müller-Jentsch, 2017).

# 1. Digitalisierung und digitale Transformation

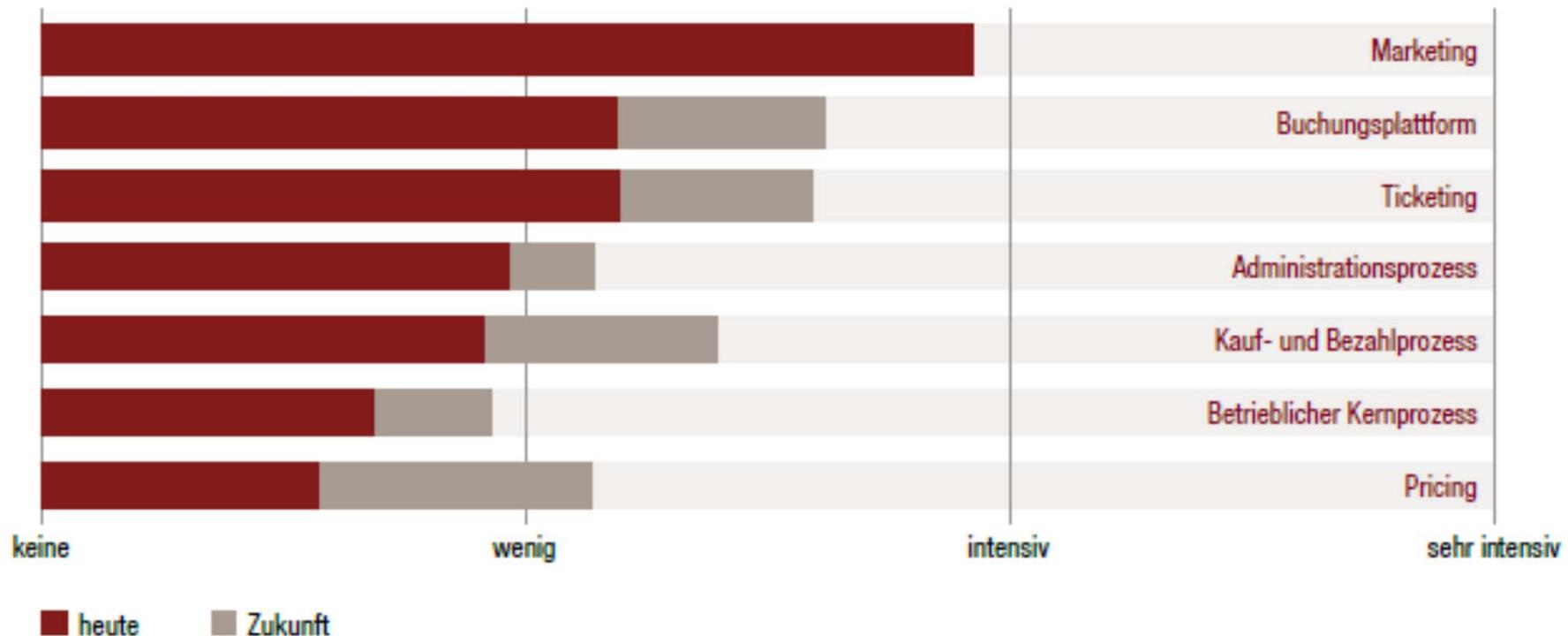
- Die Digitalisierung hat im Tourismus schon vor Jahren begonnen. Im Gegensatz zu anderen Megatrends entwickelt sie sich nicht linear, sondern exponentiell und nicht lokal, sondern global (Schegg et al., 2018).
- Die Digitalisierung bringt **grundlegende Veränderungen** für den Tourismus mit sich (Müller-Jentsch, 2017). Damit eröffnen sich für die Akteure der Branche neue Anwendungen, Geschäftsmodelle und Märkte (Schegg et al., 2018).
- Die digitale Transformation wird primär durch **Innovationen bei Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)** ermöglicht, welche dann zu **Produkt-, Prozess, und Sozialinnovationen** führen (Laesser et al., 2018). Diese haben in letzter Konsequenz Folgen für Geschäftsmodelle und damit Branchenstrukturen.
- In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation synonym verwendet und bezeichnen die Einführung von neuen Technologien mit dem Ziel, Veränderungen im Unternehmen zu bewirken.

# 1. Auswirkungen der Digitalisierung

- Die Digitalisierung hat vor allem **Auswirkungen auf drei Bereiche** (Parviainen et al., 2017; Laesser et al., 2018; Henriette, Feki, & Boughzala, 2015; Zumoberhaus, 2016):
  - **Betriebsprozesse:** Interne Prozesse können effizienter und kostengünstiger gestaltet werden.
  - **Kundenerlebnisse:** Es werden neue und einfachere Kundenerlebnisse geschaffen, zum Beispiel dank *Augmented Reality* (AR).
  - **Geschäftsmodelle:** Dank digitalen Technologien können neue Geschäftsmodelle ent-stehen (Plattformen wie Airbnb sind ein Beispiel dafür).
- Die Digitalisierung verändert nicht nur das Geschäftsumfeld, sondern auch die Arbeitsweise eines Unternehmens (Parviainen et al., 2017). Sie bringt **neue wirtschaftliche Möglichkeiten** mit sich und kann das **innovative Denken fördern**. Dabei können auch traditionelle Unternehmen wie eine Bergbahn von der Digitalisierung profitieren (Bürgin & Mayer, 2020).
- Unternehmen in einem digitalen Transformationsprozess sollten daher drei grundlegende Fragen beantworten (Catlin, Scanlan & Willmott, 2015):
  - Was sind die grössten Chancen und Risiken der digitalen Transformation?
  - Wie schnell und in welchem Ausmass werden die Veränderungen der digitalen Transformation erfolgen?
  - Wie können Chancen proaktiv ergriffen und Risiken bestmöglich verkleinert werden?

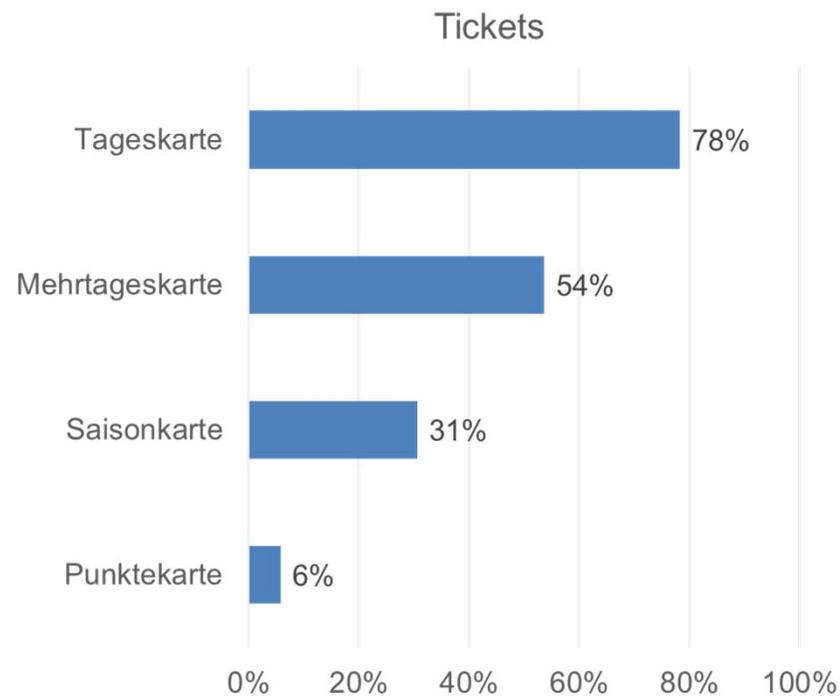
# 1. Digitalisierung in Schweizer Bergbahnbranche (I)

- Eine von PwC Schweiz im Jahr 2018 veröffentlichte [Studie](#) (Befragung von 107 Bergbahnen aus der Schweiz) zeigt, dass die Digitalisierung als **grösste Zukunftschance** wahrgenommen wurde (Schegg et al., 2018). Im Zentrum der digitalen Projekte standen ganz klar das Marketing und der eCommerce.



# 1. Digitalisierung in Schweizer Bergbahnbranche (II)

- Eine vom Institut für Tourismus im Jahr 2019 publizierte [Studie](#) auf der Basis der Analyse von 302 Websites Schweizer Bergbahnen (Zenhäusern & Schegg, 2019) zeigte aber, dass trotz der immer stärker aufkommenden Digitalisierung im Tourismus, nur 25% der analysierten Schweizer Bergbahnen einen Online-Shop betrieben und hier vor allem Tageskarten verkauften.

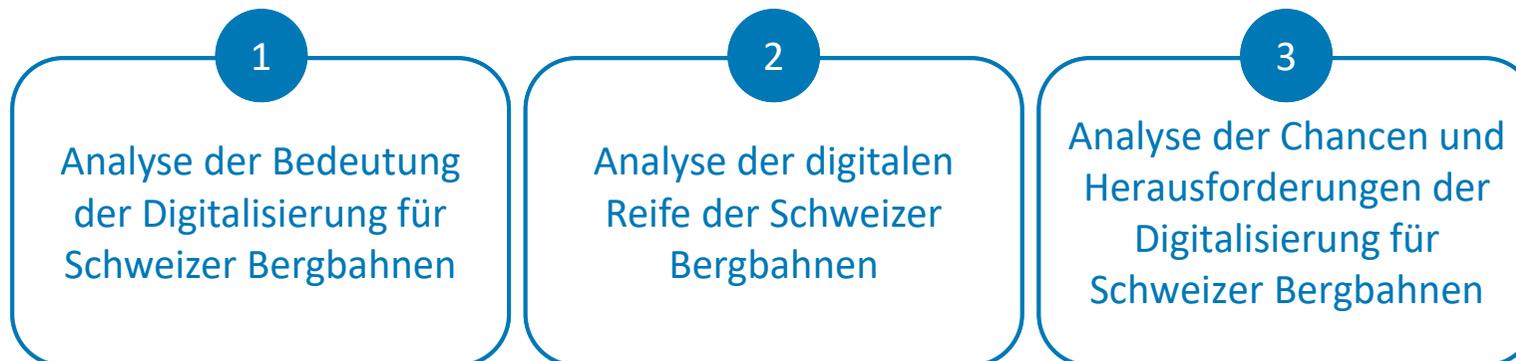


## 2. Forschungsfrage und Zielsetzung

- Mit der vorliegenden Arbeit soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

**Was sind die grössten Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für Schweizer Bergbahnen?**

- Die Studie soll beleuchten, was die Digitalisierung für die Schweizer Bergbahnbranche bedeutet und wie die Bergbahnen damit umgehen. Anhand der folgenden drei Hauptziele wird die Arbeit strukturiert und die Forschungsfrage beantwortet:





# 3. Methodik (Details)

- **Qualitative Forschung** mit induktiver Vorgehensweise
- **Datenerhebung: 14 halbstrukturierte Interviews** (siehe Detail in nächster Folie)
  - 11 Bergbahnen
  - 2 Branchenexperten
  - 1 Anbieter von digitalen Dienstleistungen
- **Planung, Durchführung und Analyse der Interviews** nach Kaiser (2014, S. 12):
  - Entwicklung des Interviewleitfadens
  - Pre-Test des Interviewleitfadens
  - Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartner
  - Durchführung der Interviews (30-60 Minuten, online)
  - Protokollierung der Interviewsituation
  - Sicherung der Ergebnisse (Transkription der Interviews)
- Datenauswertung: **Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring** (Mayring & Fenzl, 2014)
  - Entwicklung eines Kategoriensystems mit Ober- und Unterkategorien
  - Identifizierung der relevanten Aussagen und Zuteilung zu entsprechenden Kategorien (Kodierung)

# 3. Methodik – Interviewpartner

Bergbahnen	Wallis	Grau- bünden	Bern	Zentral- schweiz	Ost- schweiz
Gross > 20 Mio	  				
Mittel 5-20 Mio	 Bergbahn I (anonym)				
Klein < 5 Mio					

**Branchenexperten**  
 Marcus Gschwend, Bergbahnen Graubünden  
 Martin Hannart, Magic Mountains Cooperation

**Anbieter digitale Dienstleistungen**  
 Alturos Destinations

*Klein = < 5 Millionen CHF Gesamtjahresertrag  
 Mittel = 5-20 Millionen CHF Gesamtjahresertrag  
 Gross = > 20 Millionen CHF Gesamtjahresertrag*

## 4. RESULTATE DER INTERVIEWS

# 4. Bedeutung der Digitalisierung

- Gemäss den Aussagen der befragten Bergbahnen hat die Digitalisierung eine **hohe Bedeutung** für die Bergbahnbranche und deshalb meist auch eine **hohe Priorität**. Dies gilt für kleine, mittlere und grosse Bergbahnen.
- Meist sind es die **grossen und teilweise auch die mittleren Betriebe, die eine Vorreiterrolle einnehmen** und innovative, digitale Projekte umsetzen.
- Kleinere Betriebe würden gerne mehr Projekte realisieren, sind jedoch finanziell und personell eingeschränkt.
- Während sich die kleinen Bergbahnen oft nur auf einen, maximal auf zwei Bereiche konzentrieren (müssen), versuchen mittlere und grosse Unternehmen, die Digitalisierung in alle Unternehmensbereiche einfliessen zu lassen.

# 4. Ziele der Digitalisierung



# 4. Digitalisierungsbereiche

- Der **meistgenannte Grund für Digitalisierungsprojekte** ist die **Vereinfachung von Prozessen**, sei dies für den Kunden oder im Unternehmen selbst.
- Die Digitalisierung betrifft **jegliche Unternehmensbereiche**. Den Fokus legen die Bergbahnen hauptsächlich auf **Verkauf, Marketing** und **interne Betriebsprozesse**.
  - Die Gäste kommen heute nicht mehr nur aus lokalen und regionalen Märkten, sondern von der ganzen Welt. Durch digitale Kommunikation können die ausländischen Kunden erreicht werden.
  - Zum anderen ist die Digitalisierung auch bei internen Betriebsprozessen bedeutend, sei dies Pistenpräparation, Beschneigung oder Bahnkontrolle. Auch die Bereiche Administration oder interne Kommunikation werden zunehmend digitalisiert.

# 4. Digitale Reife Schweizer Bergbahnen

- Die **digitale Reife der untersuchten Bergbahnen** variiert sehr stark.
- **Grosse Bergbahnen schätzen ihre digitale Reife tendenziell als hoch ein** und haben dementsprechend viele Digitalisierungsprojekte umgesetzt. Teilweise ist die **Digitalisierung bereits in der Strategie verankert**. Peter Wagner von Alturos bezeichnet einige grosse Schweizer Bergbahnen als **digitale Vorreiter, darunter Laax, Davos, Zermatt und die Jungfraubahnen**.
- Bei den mittleren Bergbahnen gibt es grosse Unterschiede bezüglich der digitalen Reife. Die kleinen Betriebe sind hingegen deutlich weniger reif, was jedoch stark von den vorhandenen Ressourcen abhängt. Projekte scheitern in diesem Kontext oft an der digitalen Infrastruktur.
- Aufgrund der Grösse und der verfügbaren finanziellen Mittel stehen bei der Digitalisierung nicht jedem Betrieb die gleichen Möglichkeiten offen. Ausserdem bringt die Digitalisierung besonders für kleine Bergbahnen nicht in allen Bereichen einen Mehrwert, weshalb der Einsatz von digitalen Instrumenten nicht überall sinnvoll ist.
- **Tendenziell gilt also: Je grösser die Bergbahn desto digital reifer ist sie.**

# 4. Digitale Reife Schweizer Bergbahnen im Vergleich

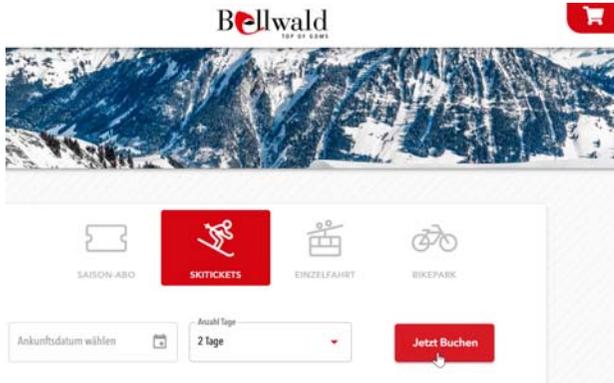
- Die **digitale Reife der Bergbahnbranche im Vergleich zu anderen Branchen** schätzen sowohl Marcus Gschwend (Bergbahnen Graubünden) als auch Peter Wagner (Alturo) als **durchschnittlich** ein.
  - Ein Grund dafür ist laut Gschwend u.a. die **Regulierungsdichte der Branche**, da unter anderem viele Sicherheitsvorschriften eingehalten werden müssen und dadurch viele Ressourcen binden.
  - Die Tatsache, dass viele Bergbahnen, vor allem kleine und mittlere, **den Wandel von einem technik- zu einem dienstleistungs- und markt-orientierten Unternehmen noch nicht vollends abgeschlossen haben**, trägt auch zu einer verhaltenen Digitalisierungsdynamik bei.
- **Im Vergleich zu ausländischen Bergbahnen** in Österreich, Frankreich oder Deutschland schätzt Branchenexperte Marcus Gschwend die **digitale Reife der Schweizer Bergbahnbranche** hingegen **als Ganzes als hoch** ein.
  - Grund dafür sind u.a. der Kosten- und Wettbewerbsdruck, dem die Schweizer Bergbahnen verstärkt ausgesetzt sind. Deshalb zeigen sie sich innovativer als die Betriebe in den Nachbarländern.

# 4. Übersicht Digitalisierungsprojekte

Nachfolgende Auflistung zeigt bisherige und künftig geplante Digitalisierungsprojekte bei den befragten Bergbahnen. Es handelt sich hier um eine Auswahl an Projekten.

Kategorie	Bisher verwirklichte Projekte	Zukünftig geplante Projekte
<b>Gästebereich/ Gästerlebnis</b>	Digitale Gästekarten, vereinfachter Personenzutritt, digitale Gästeinformation vor Ort, Kunden-App oder responsives Webdesign, AR-Erlebnisse, etc.	Aufbau von digitalen Marktplätzen (destinations- oder regionsübergreifende E-Commerce-Plattform), bessere Kundendatenauswertung/-verwertung (z.B. dank integrierter Kommunikationsplattform auf Webseite)
<b>Ticketing</b>	Onlineverkauf via Webshop (selbst oder über Drittanbieter), 24h-Pickup-Terminals	-
<b>Pricing</b>	Dynamische Preismodelle bei kleinen, mittleren und grossen Betrieben	-
<b>Marketing</b>	Digitales Marketing via soziale Medien, Newsletter, etc.	Gezieltere Kundenansprache mit personalisierten Newsletter und individuellen Inhalten (z.B. durch den Ausbau des CRM-Systems)
<b>Interne Betriebsprozesse</b>	Automatische Bahnkontrolle, Planung von Revisionsarbeiten, Pistenbeschneigung (z.B. dank dem System SNOWsat), etc.	Bündelung der Betriebsdaten auf einer einzigen Plattform, autonomer Bahnbetrieb
<b>Interne Kommunikation</b>	Mitarbeiter-App	E-Learning-Angebot zur effizienten Mitarbeiterschulung
<b>Administration</b>	Digitale Dokumentablage, digitale Zeiterfassung, digitales Zusenden von Lohnabrechnungen, Arbeit und Datenspeicherung in einer Cloud, etc.	Digitale Rechnung

# 4. Beispiele Digitalisierungsprojekte



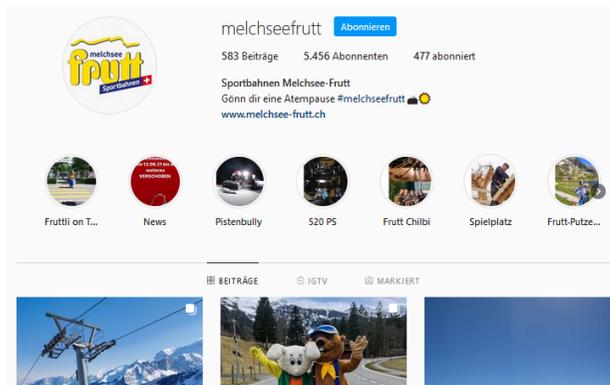
Webseite mit Onlineverkauf



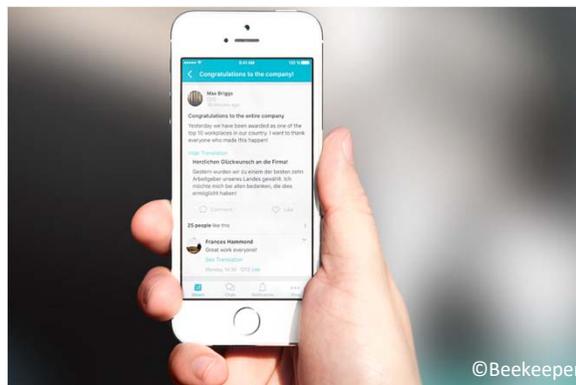
Dynamic Pricing



Automatische Pistenbeschneung



Social Media



Mitarbeiter-App



Autonomer Seilbahnbetrieb

# 4. Management Aspekte der Digitalisierung

- Die **Initiative für die Digitalisierungsschritte** ist bei der Mehrheit der befragten Bergbahnen von **internen Personen** gekommen, meist aus der **Geschäftsleitung** oder dem **Verwaltungsrat**. Vereinzelt sind die Bahnen auch durch externe Personen angetrieben worden, zum Beispiel durch das Beratungs- und Softwareunternehmen PriceNow.
- Oft stellt sich die Frage, ob eine Bergbahn **eigene Produkte** entwickelt oder ob sie **Standardlösungen**, auch Stangenware genannt, einkauft. Während sich die mittleren und grossen Unternehmen zwischen Eigenentwicklung und Stangenware entscheiden müssen, sind Standardlösungen für kleinere Bergbahnen klar die bessere Option. Denn diese sind erstens erschwinglicher und haben sich zweitens bereits bei anderen Betrieben bewährt.
- Bei allen befragten kleinen Bergbahnen liegt die **Zuständigkeit für die Digitalisierung bei der Geschäftsleitung**. Bei den mittleren und grossen Bergbahnen ist teilweise ebenfalls die Geschäftsleitung verantwortlich, teilweise eine bestimmte Person wie zum Beispiel ein Abteilungsleiter und in einigen Fällen liegt die Verantwortung beim ganzen Unternehmen.
- Die befragten Bergbahnen haben bezüglich der Digitalisierung verschiedene **Orientierungspunkte**. Viele Bahnen, egal ob klein, mittel oder gross, orientieren sich an **Best Practice-Beispielen innerhalb und ausserhalb der Branche**.
- Digitalisierungsprojekte entstehen oft aufgrund **von betriebsinternen Bedürfnissen**. Nicht zuletzt spielt auch der **Gast eine zentrale Rolle bei der Planung von Digitalisierungsschritten**.

# 4. Digitalisierung, Risikobereitschaft, Datenschutz

- Bei der Frage, ob eine **Differenzierung über die Digitalisierung** möglich ist, gehen die Meinungen auseinander. Die einen sind der Ansicht, dass es erdenklich ist, andere wiederum finden, dass digitale Tools/Angebote bereits als Standard angesehen werden. Dennoch ist eine klare Tendenz erkennbar: Eine Bergbahn kann sich nicht durch die Digitalisierung an und für sich differenzieren, sprich weil sie eine Webseite besitzt oder weil das Ticket online gebucht werden kann. Eine Differenzierung kann jedoch erreicht werden, indem durch die digitalen Instrumente ein einzigartiges Erlebnis geschaffen wird.
- Die **Risikobereitschaft** der meisten Bergbahnen hat sich durch die Digitalisierung nicht verändert. Auch wenn einzelne Digitalisierungsschritte wie das Einführen von dynamischen Preisen mit einem gewissen Risiko verbunden gewesen sind, hat die Digitalisierung an und für sich nicht dazu beigetragen, dass die Bergbahnen nun grössere Risiken eingehen würden. Risiken werden teilweise aber anders wahrgenommen als vorher.
- Der **Datenschutz** stellt für die meisten Bergbahnen kein Problem dar. Es wird zwar zunehmend komplizierter, den Überblick über die verschiedenen Verordnungen zu behalten, besonders weil für inländische und europäische Gäste unterschiedliche Regeln gelten. Die Bergbahnen sind sich jedoch einig, dass der Datenschutz zu respektieren ist und sie sich entsprechend anpassen werden. Der Persönlichkeitsschutz ist ihnen wichtig.

# 4. Treiber und Erfolgsfaktoren der Digitalisierung

- Um sich **erfolgreich zu digitalisieren**, sind folgende Faktoren entscheidend:
  - Innovationsdruck
  - Vorhandenes Kapital
  - Digitales Knowhow
  - Mut für eine Veränderung
  - Gesetzliche Rahmenbedingungen: Wenn diese nicht gegeben sind, kann die digitale Transformation gar nicht erst stattfinden.
  - Verständnis und Engagement der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats: Management einer Bergbahn muss verstehen, wie wichtig die Digitalisierung ist (Aufgabe dieser Sensibilisierung durch Branchenverbände).
- Die Gesundheitskrise rund um **COVID-19 hatte weitreichende Folgen**. Die digitale Transformation der Bergbahnen ist durch sie sowohl positiv wie auch negativ beeinflusst worden. Allgemein betrachtet **hat die Krise einen Digitalisierungsschub ausgelöst**. Einerseits hat COVID-19 die digitale Transformation beeinflusst, andererseits ist die Digitalisierung ein wichtiges Hilfsmittel gewesen, um die Krise besser zu meistern. Besonders bezüglich des Onlineverkaufs. Viele Bergbahnen haben den Webshop schon vor Ausbruch der Pandemie aufgebaut und dadurch schnell auf die Situation reagieren können.

# 4. Zukunftsperspektiven

- Für einige Bergbahnen ist klar, wie die **Zukunft in fünf Jahren** aussehen soll, für andere ist sie ungewiss.
- Hannart (Magic Pass) meint, dass **Veränderungen** in Berggebieten und im Tourismus allgemein **langsam** vonstattengehen, besonders wegen der Kleinstrukturiertheit der Branche. Er ist sich aber sicher, dass in fünf Jahren ein besseres Verständnis für die Digitalisierung vorhanden sein wird.
- Gschwend (Bergbahnen Graubünden) und Wagner (Alturos) vermuten hingegen, dass es **grosse Änderungen** geben wird und in den nächsten fünf Jahren viel geschehen wird. Was das genau ist, kann aber nicht vorhergesagt werden.

# 4. Chancen und Herausforderungen

Chancen	Herausforderungen
Prozessoptimierung	Finanzierung
Gewinnung von Kundendaten	Durchgängigkeit
Gezielte Kundenkommunikation	Digitales Knowhow
Convenience (Einfachheit)	Fokus auf das Wesentliche
	Akzeptanz der Digitalisierung

# 4. Grösste Chancen der Digitalisierung für Schweizer Bergbahnen (I)

- **Prozessoptimierung:** Dank der Digitalisierung können **Prozesse optimiert und vereinfacht** werden, wodurch wiederum **Zeit und Kosten eingespart werden**. Dies ist die meistgenannte Chance. Dank digitalen Instrumenten werden Arbeitsprozesse automatisiert, wodurch **Mitarbeitende von Routinearbeiten entlastet** und in anderen, wertschöpfungsbringenderen Bereichen eingesetzt werden können (zum Beispiel in der Gästebetreuung). Die **Automatisierung** reicht von Kontroll- und Sicherheitsaufgaben über das Sammeln von statistischen Daten bis hin zu selbstfahrenden Gondelbahnen. Prozesse können aber nicht nur optimiert und effizienter gestaltet werden, sondern es ergeben sich teilweise auch neue Möglichkeiten, woraus sich bestenfalls **innovative Geschäftsideen ableiten** lassen.
- **Gewinnung von Kundendaten:** Digitale Instrumente erlauben eine einfachere Datengewinnung, wodurch Bergbahnen ihre **Kunden besser kennenlernen** können. Die Betriebe erhalten wichtige Informationen über die Gäste und deren Interessen und können so das **Kundenverhalten analysieren**. Dadurch können sie sich spezifisch auf die Zielgruppen ausrichten und individuelle Erlebnisse bieten, was dem Gast wiederum einen Mehrwert bringt.

# 4. Grösste Chancen der Digitalisierung für Schweizer Bergbahnen (II)

- **Gezieltere Kundenkommunikation**: Die Digitalisierung ermöglicht Unternehmen, ihre **Kunden über neue Kanäle wie soziale Medien zu erreichen**. So kann breiter und vor allem gezielter kommuniziert werden. Einerseits erlauben die digitalen Kanäle kostengünstigeres **Marketing mit einem deutlich geringeren Streuverlust**, wobei der Erfolg der Werbemassnahmen direkt gemessen werden kann. Andererseits können **Informationen schneller kommuniziert** werden, wodurch sich die **Reaktionszeit verkürzt**. Zudem ermöglichen digitale Tools eine **bessere Interaktion und die permanente Kontaktaufnahme zum Gast**. **Kundenbeziehungen** können so einfacher aufgebaut und gepflegt werden.
- **Convenience (Einfachheit)**: Eine weitere zentrale Chance ist die durch die Digitalisierung entstehende **Einfachheit für den Kunden, die sogenannte Convenience**. Der Gast erhält dank digitalen Möglichkeiten einen Mehrwert, indem er zum Beispiel das Ticket online buchen kann und deshalb nicht mehr an der Kasse anstehen muss. Dank der Digitalisierung kann dem Kunden ein angenehmeres Erlebnis geboten werden, was auch für die Konkurrenzfähigkeit der Freizeitaktivität Schneesport von grosser Bedeutung ist.

# 4. Grösste Herausforderungen der Digitalisierung für Schweizer Bergbahnen (I)

- **Finanzierung:** Die wohl grösste Herausforderung ist die Finanzierung. Besonders für mittlere und kleine Unternehmen ist es oft schwierig, die finanziellen Mittel für die digitale Transformation aufzubringen, denn der **Digitalisierungsprozess ist zeitintensiv und teuer und erfordert nicht selten hohe Investitionen**. Dabei ist der Ertrag des investierten Kapitals (**Return on Investment**) **nicht immer sofort sichtbar**. Es müssen Wege gefunden werden, um sich mit den vorhandenen finanziellen Mitteln zu digitalisieren
- **Durchgängigkeit:** Die Durchgängigkeit betrifft die digitalen Systeme. Eine Bergbahn verfügt oft über verschiedene Einzel-anwendungen: Eine Buchungssoftware, ein Kassensystem, eine CRM-Anwendung, ein Buchhaltungsprogramm, ein digitales Tool für die Pistenpräparation und so weiter. Meist hat aber jede Anwendung eigene Datenbestände und das Zusammenführen von Informationen gelingt zurzeit nur über komplexe Schnittstellen. **Idealerweise könnten alle Systeme miteinander verknüpft werden, um die vorhandenen Daten zu bündeln und effizient zu nutzen.**

# 4. Grösste Herausforderungen der Digitalisierung für Schweizer Bergbahnen (II)

- **Digitales Knowhow**: Die Digitalisierung vereinfacht das Sammeln von Kunden- und Betriebsdaten. Um einen Nutzen daraus zu ziehen, müssen die Daten auch ausgewertet und analysiert werden. Während erste Digitalisierungsschritte, wie die Einführung einer Buchungssoftware, auch für Betriebe mit wenig digitalem Wissen möglich ist, **erfordert eine umfassende digitale Transformation mehr Fachkompetenzen**. Über dieses Knowhow zu verfügen ist sowohl für kleine als auch für grosse Bergbahnen eine Herausforderung. Grössere Betriebe können diese aber oft besser meistern, da sie mehr finanzielle Mittel haben, um sich das nötige Wissen anzueignen oder entsprechende personelle Ressourcen zu beschaffen.
- **Fokus auf das Wesentliche**: Die Digitalisierung bietet viele Möglichkeiten und so besteht die Gefahr, dass die Bergbahnen zu viel möchten und dabei den Fokus auf das Wesentliche verlieren. Denn **nicht alle digitalen Anwendungen sind geeignet oder bringen den erwünschten Nutzen**. Es besteht zudem die Gefahr, am falschen Ort zu digitalisieren, sprich dort, wo weder für den Betrieb noch für die Kunden einen Mehrwert entsteht. Die Herausforderung besteht darin, nur so viele digitale Werkzeuge wie nötig einzusetzen und diese so gut wie möglich zu nutzen.

## 4. Grösste Herausforderungen der Digitalisierung für Schweizer Bergbahnen (III)

- **Akzeptanz der Digitalisierung**: Die Digitalisierung bringt teils sehr radikale Veränderungen mit sich und vor Veränderungen haben Menschen Angst. Es ist eine Herausforderung, dass die **Digitalisierungsschritte von den Kunden und vor allem auch vom Unternehmen selbst, sprich von der Geschäftsleitung und von den Mitarbeitenden, akzeptiert werden.**

# 5. Handlungsempfehlungen (I)

Aus den Erkenntnissen der Forschung können fünf Handlungsempfehlungen für Schweizer Bergbahnen abgeleitet werden, die helfen sollen, die digitale Transformation unter Berücksichtigung der Chancen und Herausforderungen bestmöglich zu meistern:

- 1. Verständnis für die Digitalisierung entwickeln:** Einige Bergbahnen müssen zuerst **verstehen, was Digitalisierung überhaupt bedeutet**. Nicht nur das Wissen, wie Anwendungen funktionieren, sondern auch das Bewusstsein, was eine digitale Transformation alles umfasst und wie die Prozesse zusammenhängen ist nötig. Einerseits ist diese **Sensibilisierung** die Aufgabe der Branchenverbände, andererseits können sich die operative und strategische Leitung eines Unternehmens in dieser Thematik aktiv weiterbilden und sich mit anderen Personen darüber austauschen. Es gilt zu verstehen, wie wichtig die Digitalisierung ist und dass diese auch eine Investition erfordert, die sich aber längerfristig auszahlt.
- 2. Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitenden kennen:** Es ist essenziell, die **Mitarbeitenden und die Kunden im Prozess der Digitalisierung von Anfang an miteinzubeziehen** und ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen. Denn die digitale Transformation kann nur gemeinsam geschafft werden. Schlussendlich muss diese einen Mehrwert für das Unternehmen und/oder die Kunden bieten. Das kann nur erreicht werden, wenn die Bedürfnisse der einzelnen Anspruchsgruppen erkannt und befriedigt werden.

# 5. Handlungsempfehlungen (II)

- 3. Klare Zielsetzung und Strategie:** Durch eine **klare Zielsetzung und eine entsprechende Strategie** können die Chancen der Digitalisierung ergriffen und die Herausforderungen bewältigt werden. Dabei müssen die Ziele der Digitalisierung gut durchdacht sein und als allererstes definiert werden. So wird allen Beteiligten bewusst, was erreicht werden will, und es kann eine gemeinsame Vision verfolgt werden. Der gewählten Strategie sollte sich die Bergbahn dann vollkommen verschreiben.
- 4. Gemeinsam statt einsam:** Die Zusammenarbeit ist ein wichtiges Mittel, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen. Durch Zusammenschlüsse oder Kooperationen können **Synergien genutzt, Kosten minimiert und finanzielle Unterstützung** von staatlichen Stellen beantragt werden. So wird die Digitalisierung auch für kleinere Unternehmen erschwinglicher. Zudem bringt der **Wissensaustausch**, der bei Kooperationen entsteht, grosse Vorteile mit sich. Durch Zusammenarbeit können sich Bergbahnen erfolgreich digitalisieren und dadurch weiterhin am Leben bleiben.
- 5. Mut zur Veränderung:** Ebenfalls wichtig ist eine gewisse Risikobereitschaft und den Mut, etwas Neues zu versuchen. Denn nicht zuletzt muss die Angst vor Veränderungen überwunden werden. Durch eine klare Kommunikation kann den Mitarbeitenden der Mehrwert der Digitalisierung aufgezeigt und Überzeugungsarbeit geleistet werden. Die **Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat spielen dabei eine zentrale Rolle.**

## 6. Fazit

- Die Bergbahnen kennen ihre Rolle gut und wissen, worin ihre Stärken liegen und wo es Verbesserungspotenzial gibt. So sind sich die kleinen Bahnen bewusst, dass sie aufgrund ihrer Grösse nicht dieselben Möglichkeiten haben wie die grossen. Dennoch können auch kleine Bergbahnen digitalisierungstechnisch erfolgreich sein, indem die Ziele korrekt gesetzt und die vorhandenen Mittel am richtigen Ort eingesetzt werden. Schlussendlich sollte die Digitalisierung immer einen Mehrwert bieten, entweder für den Kunden oder für das Unternehmen selbst, idealerweise für beide.
- Die Digitalisierung ist ein ständiger Prozess, der nicht einfach so beendet werden kann. Dabei gibt es kein universell gültiges Erfolgsrezept, denn jede Branche, jedes Unternehmen und auch jede Bergbahn hat unterschiedliche Bedürfnisse, die stets beachtet werden müssen.
- Die Digitalisierung wird die Zukunft der Bergbahnbranche mitbestimmen. Es gibt einige Herausforderungen zu bewältigen, aber auch viele Chancen, die unbedingt genutzt werden sollten. Denn sie können zum erfolgreichen Fortbestehen der Schweizer Bergbahnen beitragen.

# 7. Kontakt

## Jennifer Ruef

Fachhochschule Westschweiz Valais-Wallis (HES-SO Valais)  
Hochschule für Wirtschaft

Mail: [jenniferruef@gmx.ch](mailto:jenniferruef@gmx.ch)

LinkedIn: [ch.linkedin.com/in/jennifer-ruef-697a731a8](https://ch.linkedin.com/in/jennifer-ruef-697a731a8)



# 7. Kontakt

## **Prof. Roland Schegg**

Fachhochschule Westschweiz Valais-Wallis (HES-SO Valais)

Hochschule für Wirtschaft

Institut für Tourismus (ITO)

TechnoPôle 3

CH-3960 Sierre/Siders, Schweiz

Tel: +41 (0)58 606 90 83

Mail: [roland.schegg@hevs.ch](mailto:roland.schegg@hevs.ch)

Twitter: @RolandSchegg

LinkedIn: [ch.linkedin.com/in/rolandschegg/](https://ch.linkedin.com/in/rolandschegg/)



Web: [www.hevs.ch](http://www.hevs.ch) / [www.etourism-monitor.ch](http://www.etourism-monitor.ch) / [www.tourobs.ch](http://www.tourobs.ch)

Bachelor of Science HES-SO in Tourism in German, French and English

EMBA en innovation touristique: [www.innovation-touristique.com](http://www.innovation-touristique.com)

# 8. Literaturverzeichnis (I)

Bärtschi, H.-P. (11. Februar 2015). Bergbahnen. Abgerufen am 12. April 2021 von Historischen Lexikons der Schweiz (HLS): <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/013900/2015-02-11/>

Bürgin, R., & Mayer, H. (Mai 2020). Digitale Peripherie? Eine Fallstudie über den digitalen Wandel in der Bergregion Unterengadin/Münstertal (CRED-Bericht 20). doi:10.7892/boris.143940

Catlin, T., Scanlan, J., & Willmott, P. (1. Juni 2015). Raising your Digital Quotient. McKinsey Quarterly, (3), S. 31-43. Von <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/McKinsey%20Quarterly/Digital%20Newsstand/2015%20Issues%20McKinsey%20Quarterly/Raise%20your%20Digital%20Quotient.pdf> abgerufen

Harwardt, M. (2020). Digitalisierung in Deutschland - Der aktuelle Stand. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, A. Steuernagel, M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, & A. Steuernagel (Hrsg.), Führen und Managen in der digitalen Transformation (S. 17-21). Wiesbaden: Springer Gabler.

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (Oktober 2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. MCIS 2015 proceedings, S. 431-443. Von <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=mcis2015#page=438> abgerufen

Kaiser, R. (2014). Qualitative Experteninterviews. Wiesbaden: Springer VS.

Laesser, Ch., Schegg, R., Fux, M., Liebrich, A., Stämpfli, A., Bandi Tanner, M., & Lehmann Friedli, T. (2018). Digitalisierung im Schweizer Tourismus: Chancen, Herausforderungen, Implikationen. (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Hrsg.) Bern: SECO.

Mayring, P., & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur, & J. Blasius, Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (S. 543-556). Wiesbaden: Springer VS.

# 8. Literaturverzeichnis (II)

- Müller-Jentsch, D. (Februar 2017). Strukturwandel im Schweizer Berggebiet. (Avenir Suisse, Hrsg.) Von <https://www.avenir-suisse.ch/publication/strukturwandel-im-berggebiet/> abgerufen
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (13. März 2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5 (1), S. 63-77.  
doi:10.12821/ijispm050104
- Schegg, R., Engeler, M., & Räss, B. (2018). Bergbahnen: Geschäftsmodelle, Kooperationen und Digitalisierung. (PwC Schweiz, Hrsg.) Von <https://www.pwc.ch/de/publications/2018/PwC%20Studie-Bergbahnen-Hoch%20hinaus-DE.pdf> abgerufen
- Schweizer Tourismus-Verband. (2020). Schweizer Tourismus in Zahlen. Von [https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/2020-11/STV\\_STIZ\\_2019\\_de\\_web.pdf](https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/2020-11/STV_STIZ_2019_de_web.pdf) abgerufen
- Solis, B. (2016). The six stages of digital transformation maturity. Von <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/the-six-stages-of-digital-transformation-maturity.pdf> abgerufen
- Zenhäusern, A. & Schegg, R. (2019): Online-Verkauf bei Schweizer Bergbahnen. Institut für Tourismus, HES-SO Valais-Wallis. Abgerufen am 8. Juli 2021 von [http://etourism-monitor.ch/sites/default/files/downloads/online-verkauf\\_bei\\_schweizer\\_bergbahnen\\_april\\_2019.pdf](http://etourism-monitor.ch/sites/default/files/downloads/online-verkauf_bei_schweizer_bergbahnen_april_2019.pdf)
- Zenhäusern, R., & Kadelbach, T. (Juli 2018). 12 Thesen zur Zukunft des Tourismus in den Berggebieten. (Schweizer Tourismus-Verband & Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, Hrsg.) Bern: Hrsg.
- Zumberhaus, R. (7. Juli 2016). Die Chancen der Digitalisierung nutzen, gerade in den Regionen. (regiosuisse, Interviewer) Abgerufen am 12. April 2021 von <https://regiosuisse.ch/news/die-chancen-der-digitalisierung-nutzen-gerade-den-regionen>