

Trendforum 2019 Breakout Session: Beherbergungsstrategie der Davos-Klosters Bergbahnen als integriertes Tourismusunternehmen

Die Bergbahnen Davos Klosters (DKB) erwirtschaften heute einen totalen Betriebsertrag von 61 Mio. Franken; davon entfällt auf die Hotellerie ein Umsatz von 11.6 Mio. und auf die Gastronomie mit 4.7 Mio. Als Folge der stagnierenden Ersteintritte hat in den letzten Jahren die Bedeutung der Hotellerie und Gastronomie weiter zugenommen. Insgesamt erzielen die DKB rund 130'000 Logiernächte mit steigender Tendenz. Highlights unter den 22 Betrieben sind die jüngsten Investitionen beim Waldhuus Davos (4-Sterne Superior) und das Parsen Resort mit 30 Apartments. Auch das Sommergeschäft hat sich in den letzten Jahren erfreulich entwickelt.

Die Bergbahnen Davos Klosters verfolgen bereits seit den 90er Jahren eine vertikale Integrationsstrategie. Auslöser war in einer ersten Phase die veränderten Bedürfnisse einer jungen Generation von Snowboardern, die günstige und trendige Unterkünfte suchten. Diese neuartige Nachfrage wurde jedoch in der Davoser Hotellerie kaum aufgegriffen, weshalb die Bergbahnen selber die Lücke ausfüllten. Primäres Ziel war es immer, Bahntickets zu verkaufen.

Ähnlich war es dann später in Phase 2, als ab den 2000er Jahren im Zweitwohnungsboom Hotels verkauft und umgenutzt wurden und damit die Auslastung in der Destination sank. Die Bergbahnen Davos Klosters reagierten und kauften selber passende Hotels. Auch im heutige Umfeld der Phase 3 mit verstärktem Strukturwandel richten sich vermehrt Hotels auf andere Marktsegmente wie den Gesundheitsmarkt oder auf Kongresse aus, und das klassische Segment der Wintersportler findet nicht mehr geeignete Angebote, weshalb die DKB weiterhin in Beherbergung investieren.

Die DKB reagierten mit ihrer vertikalen Integration von allem Anfang an vor allem reaktiv auf den für sie als Bergbahnunternehmen negativen Strukturwandel in der Destination. Primäre Zielgruppen sind Ski- und Snowboarder, Familien und aktive Gäste mit Fokus auf den Berg. Auch Gruppen und Schulklassen werden gezielt angesprochen.

Die Vorteile dieser Strategie liegen vor allem in der stärkeren Positionierungskraft, der Flexibilität und der Unabhängigkeit in der Gestaltung der gesamten Servicekette für den Kunden. Aus der Strategie sind aber auch Nachteile sichtbar, wie dem höheren Kapitalbedarf, höheren administrativen Kosten sowie in einem umfassenderen Marketing.

In den nächsten Jahren will die DKB den klaren Fokus auf den Sporttouristen stärken und das Portfolio noch besser auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse ausrichten. Der Trend geht in Richtung Resorts und Hotels in der Nähe von Skipisten. Es soll auch die Zahlungsbereitschaft verschiedener Zielgruppen noch besser abgeholt werden mit spezifischer Angebots- und Produktentwicklung.

Frank Bumann, Chur, 22. November 2019