

Klaus-Dieter Koch

Seit über 25 Jahren berät Klaus-Dieter Koch Unternehmen, Regionen und touristische Destinationen im deutschsprachigen Raum zu Identität, Positionierung und Zukunftsfähigkeit. Der Gründer und Managing Partner von BrandTrust hat rund 40 alpine Destinationen beraten, die erste war KitzSki vor bereits 18 Jahren. Klaus-Dieter Koch ist selbst leidenschaftlicher Skifahrer und verbindet damit fachliche Erfahrung mit persönlicher Nähe zum Thema.

Markenstratege Klaus-Dieter Koch

DEN MÄRZ NEU ERFINDEN

Die Wintersaison gerät aus dem Takt: Warum Winterdestinationen die Randsaison im Frühjahr als eigenständige Saison verstehen und welche Maßnahmen sie setzen müssen, erläutert Klaus-Dieter Koch von BrandTrust. Er plädiert für eine neue Denkweise in der Bergbahnbranche.

Weihnachten, Neujahr oder die Ferien: Kaum ein Skigebiet beklagt sich über seine Hauptsaison, die verlässlich seine Kosten deckt. Doch der eigentliche unternehmerische Erfolg eines Winters entscheidet sich zunehmend an seinen Rändern, vor allem im März. Dieser schwächelt aber zusehends, berichtet Klaus-Dieter Koch, Markenstratege von BrandTrust, gegenüber REDGuide. „Alpine Destinationen können sich einer ausreichenden Nachfrage nicht mehr sicher sein. Diese muss immer öfter geschaffen werden – gegen den Kalender, gegen das Wetter und gegen eine wachsende Zahl an Alternativen im Süden." Immerhin laufen die Fixkosten von Liftanlagen, Beschneiung, Personal und Infrastruktur weiter, unabhängig davon, wie viele Menschen kommen. Der Klimawandel wird die Lage in den kommenden Jahren noch verschärfen.

WARUM SCHMILZT DER MÄRZ?

„Schon immer musste die Nachfrage in den Nebensaisons gepusht werden, doch nun kommen Entwicklungen hinzu, die diese Anstrengungen weiter erschweren – von kleinen Skigebieten bis zu etablierten Ganzjahresresorts", betont Koch. Er verweist auf den österreichischen Winter 2025/26. Mit 66,37 Millionen Nächtigungen von November bis März war das der stärkste seit Beginn der elektronischen Aufzeichnungen 1973/74. Doch der März allein zeigt ein anderes Bild: In diesem Monat sanken die Gesamtnächtigungen gegenüber dem Vorjahresmonat um 4,9 Prozent. Vorarlberg zum Beispiel hatte 2025 13,5 Prozent weniger Übernachtungen im Vergleich zum Vorjahresmonat. Ein Teil dieser Rückgänge lässt sich mit dem Kalenderjahr und den Ferienzeiten erklären, so Koch: „Doch genau das ist das Problem: Eine Randsaison hängt so stark von Terminen ab, zudem von Wetter und Schneelage, dass ein paar verschobene Ferientage oder ein zu warmes Wochenende ausreichen, dass sie schwach ausfällt." Die Hauptsaison verzeihe solche Schwankungen, eine Randsaison nicht. Spanien hingegen freute sich im gleichen Zeitraum über ein Plus von 3,8 Prozent.

DER DOPPELTE KLIMAEFFEKT

72 Prozent der Wintersport-Fans bewerten laut Koch Schneerückgang, kürzere Saisons und veränderte Landschaften durch die Erderwärmung als klar negativ: Einerseits verschiebt sich die Schneegrenze nach oben und die Schneearmut steigt: „Matschpisten und braune Berge enttäuschen den Gast und schaden der Marke – oder müssen teuer mit Beschneiung bekämpft werden“, sagt Koch.

Andererseits beginnt der meteorologische Frühling in weiten Teilen Europas nachweislich früher. „Das verkürzt die gefühlte Winterzeit der Menschen zusätzlich. Sie spüren den Frühling schon Wochen vor seinem kalendarischen Beginn“, schildert der Vertriebsexperte. Ihre Bereitschaft, noch einmal den Winter zu erleben, sinkt – selbst wenn noch so gute Pistenbedingungen herrschen.

DER SÜDEN ALS KONKURRENZ

Zudem positionieren sich die südlichen Reiseziele inzwischen als ganzjährige Alternative und bauen ihre Saison gegen Frühjahr und Winter aus. „Sie erobern also jene Monate, in denen der Alpenraum bislang konkurrenzlos schien“, bekräftigt Koch.

DER HOCHSAISON-REFLEX

Viele Destinationen reagieren auf die sinkenden Märzzahlen mit Altbewährtem: mit Events, Rabatten oder Werbekampagnen. Die Zahlen gehen trotzdem zurück, so der Markenstratege: „Das ist kein Zufall, sondern erklärbar. In der Hauptsaison funktionieren solche Aktionen. Das hat eine simple Ursache: Das Grundinteresse ist zu dieser Zeit bereits vorhanden – man muss es nur noch auf einen Ort oder Zeitpunkt lenken. In der Randsaison hingegen fehlt dieses Grundinteresse.“ Man könne damit keine Nachfrage erzeugen, die aus anderen Gründen (Klima, Kalender, konkurrierende Reiseziele) nachgelassen hat.

„Gibt es keinen Schnee, bleiben die Menschen weg. Die Winterdestinationen müssen sich etwas einfallen lassen.“

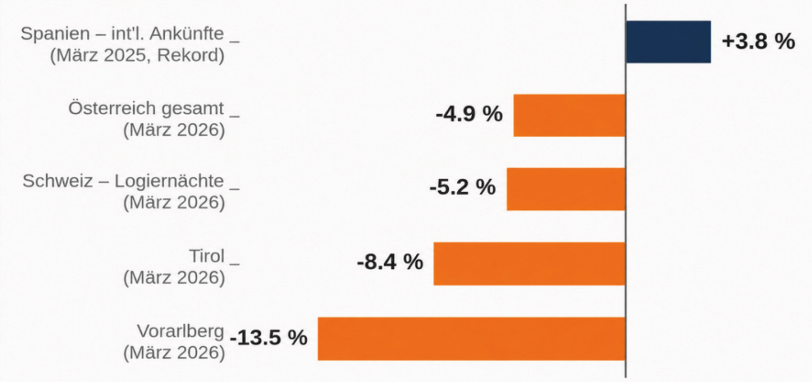
Laut Koch versuchen viele Destinationen, die Randsaison zu behandeln wie die Hauptsaison – mit Skifahren als alleinigem Anreiz, beworben mit denselben Kommunikationsmitteln. Auch die Österreich Werbung propagiere den „Winter extended“. Doch außerhalb der Hauptsaison werde die Motivlage der Menschen komplexer und komplizierter: „Sie schwanken zwischen Aktivität und Rückzug, Entdeckung und Ritual, Energie und Entschleunigung. All diese Sehnsüchte liegen nah beieinander. Ein Randsaison-Angebot à la ‚Skifahren, aber günstiger‘ missachtet das.“

EVENTS ERMÜDEN

Weil inzwischen nahezu jede Destination im Alpenraum ihr eigenes Randsaison-Event hat, verlieren die einzelnen Veranstaltungen an Differenzierungskraft, so der Markenstratege:

Veränderung Nächtigenden/Ankünfte ggü. Vorjahresmonat, jeweils aktuellster verfügbarer März

März im Vergleich: Rückgänge im Alpenraum, Rekorde im Süden



Quellen: Statistik Austria [1], SRF Schweiz [10], Tranig Economics/INE Spanien [11]

Taktische Reize, jedes Jahr die gleichen, nur in neuer Verpackung, nutzen sich ab. „Wer nur Termine schafft, fängt jedes Jahr wieder bei null an“, betont der Gründer von BrandTrust. Menschen und Medien gewöhnen sich daran, das PR-Interesse sinkt, während die Kosten (Künstlergagen, Rabattmargen, Kampagnenbudgets) gleichbleiben oder steigen. „Das Ergebnis ist eine Kosten-Wirkungs-Schere, die sich Jahr für Jahr weiter öffnet.“

RABATTE SENKEN DEN WERT

Wer im März konsequent rabattiert, signalisiert laut Koch, dass diese Wochen weniger wert sind. Diese Annahme erfülle sich dann von selbst: „Preisnachlässe hinterlassen folgenden Eindruck: Hier gibt es Restware. Damit zieht eine Destination Schnäppchenjäger an, die nie wiederkehren. Durch Rabatte entsteht also keine Bindung. Sie senken sogar den Markenwert der gesamten Destination mittelfristig.“ ⇨

Kontakt:
Klaus-Dieter Koch
BrandTrust
Pfannenschmiedsgasse 1
DE 90402 Nürnberg
T: +49 911 9 33 57-80
E: klaus-dieter-koch@brand-trust.de
W: brandtrust.de

EIGENE „RUHIGE“ JAHRESZEIT

Wenn Rabatte und Events die Randsaison nicht retten, was dann? Die Lösung liegt laut Koch darin, dieser Zeit eine neue Bedeutung zu verleihen. „Die Randsaison verdient eine eigene Erzählung, eigene Leitmotive und eine eigene Zielgruppenansprache. Sie darf nicht als abgespecktes Hauptsaisonprogramm behandelt werden.“ Ein möglicher Ansatz wäre der März als besonderer Monat mit eigenem Wert zu positionieren: weniger Frequenz, mehr Ruhe und Wirkung. Das Skifahren bleibt dabei Teil des Angebots, prägt es aber nicht mehr allein. „Die Bedürfnisse der Gäste werden komplexer. Zudem gibt es für den März neue Zielgruppen, etwa ambitionierte Paare, Familien mit nicht schulpflichtigen Kindern oder primär Wanderer bzw. Biker“, betont der Vertriebsexperte.

KONTEXT GEBEN

Reiseentscheidungen basieren selten auf rationalen Preis-Leistungs-Abwägungen. Vielmehr werden sie bestimmt vom Lebensmoment, der Stimmung und der Selbstwahrnehmung. „Für viele Menschen markiert der März einen emotionalen Übergang: vom Winter zum Frühling, vom Durchhalten zum Aufatmen, vom Jahresendspurt zum Neubeginn. Eine Destination, die in dieser Zeit unverändert ‚Winter‘ und ‚Skifahren‘ bewirbt, verfehlt die wahren Bedürfnisse“, erläutert Koch.

„Destinationen, welche den März als eigenständige Jahreszeit mit eigenem Kontext und Bedeutung behandeln, gewinnen Vorteile, welche die Konkurrenz nicht kopieren kann.“

MÄRZ ALS AUFGABE FÜR ALLE

Die komplexe Motivlage der Randsaison mache ihre Vermittlung schwieriger, trotzdem bleibe die Anziehungskraft von Bergen, Kultur, Wellness, Kulinarik und Landwirtschaft für gestresste, orientierungslose Menschen bestehen: Es braucht daher kuratierte, bedeutungsvolle Angebote, so Koch: „Das Personal in Skischulen, an Rezeptionen, in der Vermietung und bei den Bergbahnen übernimmt dabei eine Schlüsselrolle: Es wird von reinen Dienstleistenden zu Vermittelnden und Kuratierenden der Erlebnisse.“

NEUE SEHNSÜCHTE SCHAFFEN

Laut Koch schafft Kommunikation Erwartungen, die wiederum bestimmen, wie ein Aufenthalt bewertet wird: „Wer in der Randsaison weiterhin fast ausschließlich das Skifahren kommuniziert, erzeugt auch die Erwartung ‚Skifahren‘. Es entsteht dadurch unweigerlich ein Vergleich, den der Alpenraum gegen den Süden zunehmend verliert.“ Bergbahnen sollten also das kommunizieren, was wirklich zählt: Kontraste, Ruhe, Natur, Aufbruchstimmung. Das Skifahren wird zum Element unter mehreren, nicht das alleinige Versprechen.

EIGENE HALTUNG ALS BASIS

Bevor ein Ort die Menschen von der Randsaison überzeugen kann, muss er eine klare Haltung dazu entwickelt haben, betont der Markenstratege. Diese Haltung sei jedoch innerhalb einer Destination meist alles andere als einheitlich und von alten Denkmustern geprägt.

Notwendig sei deshalb ein gemeinsamer Prozess, in dem die Verantwortlichen einer Destination ihre Glaubenssätze offenlegen, gemeinsam hinterfragen und, wo nötig, neu formulieren, schließt Koch: „Wer selbst nicht an den Wert der Randsaison glaubt, kann ihn nicht glaubwürdig vermitteln!“

To-Do

- ☐ **Die Randsaison als eigene Jahreszeit definieren:** Erarbeiten eines eigenen Markenkerns, einer eigene Erzählung und eigener Leitmotive. Die Randsaison nicht als Anhängsel der Hauptsaison behandeln.
- ☐ **Von der Rabatt-Logik zur Bedeutungs-Logik wechseln:** Auf kuratierte, hochwertige Erlebnisse setzen anstatt auf Mengenrabatte und Restplatzverkauf.
- ☐ **Erwartungsmanagement bewusst steuern:** Kommunizieren, was im März wirklich zählt, statt reflexhaft allein das Skifahren zu bewerben.
- ☐ **Glaubensätze der Leistungsträger klären und synchonisieren:** Hotellerie, Bergbahn, Tourismusverband & Skischulen brauchen eine gemeinsame, ehrliche Haltung zur Randsaison.
- ☐ **Schneeunabhängige Wertschöpfung verankern:** Diese als Unternehmensziel, nicht als kurzfristige Schlechtwetter-Reaktion.
- ☐ **Über Jahre konstant bleiben:** Wiederkehrende, glaubwürdige Signale wirken stärker als einmalige, teure Highlights und Kampagnen.