



Christoph Engl: „Südtirol ist von einer Tourismusregion zu einer Destination mit Markencharakter geworden.“

DLife-DA

## „Die Destinationsstrategie muss zur Chefsache werden“

**TOURISMUS:** Der ehemalige SMG-Chef Christoph Engl über Südtirols und seine eigenen Erfolge und Niederlagen

VON SABINE GAMPER

Nach über zwölf Jahren hatte er vergangene Woche seinen letzten Arbeitstag als Direktor von Südtirol Marketing: Im „WIKU“-Interview zieht Christoph Engl Bilanz über seine Aufbauarbeit bei der SMG, erklärt, weshalb er die Südtiroler Milchhöfe zusammenlegen würde und wie er der SMG noch erhalten bleiben könnte.

**„WIKU“:** Herr Engl, Sie kommen gerade von einer Weltreise zurück. Hand auf Herz: In Südtirol ist es doch am schönsten, oder?

Christoph Engl: Mit diesem Gedanken komme ich eigentlich nie von einer Reise zurück. Tatsächlich lautet der Satz, den ich am öftesten in meinem Reisetagebuch notiert habe: Es geht auch anders. Deshalb würde ich auch jedem Südtiroler wünschen, dass er mindestens alle fünf Jahre einmal das eigene Land verlassen und sich Orte und Kulturen ansehen kann, die er noch nicht kennt. Das hilft, wenn man Dinge richtig einschätzen will. Da kann man gut überprüfen, wo man selbst steht, was andere machen, was man von anderen lernen kann. Dabei

wäre es allerdings verboten zurückzukommen, sich auf die eigene Schulter zu klopfen und zu sagen, man macht selbst alles besser.

**„WIKU“:** Apropos „Überprüfen, wo man steht“ – wie sieht Ihre Bilanz nach zwölf Jahren SMG aus?

Engl: Die Zeit bei der SMG war eine bereichernde und fordernde Zeit, die viel Energie gekostet, aber auch viel Energie gebracht hat. Südtirol hat sich in der Zeit in vielen Belangen sehr gut entwickelt – nicht wegen mir oder der SMG. Sondern weil wir imstande waren, mit Südtirol ein Strategieprojekt zu fahren und viele Dinge im Gleichschritt zu tun und mit Konsequenz zu verfolgen.

**„WIKU“:** Was genau meinen Sie?

Engl: Dass das touristische Angebot heute in einem umfassenden Sinne begriffen wird. Es geht nicht nur um Hotelbetten und ums Skifahren, sondern um den Lebensraum Südtirol.

**„WIKU“:** Ein Lebensraum ohne Halligalli in den Skigebieten und ohne Plastikstühle auf den Almhöfen, wie Sie immer gepredigt haben?

Engl: Nicht nur das. Es gibt heute in Südtirol einen Konsens dar-

über, dass die Kraft in den einheimischen Produkten und der Alltagskultur liegt. Südtirol hat auch verstanden, dass es nicht darum geht, nur ein paar Vorzeigetriebe oder touristische Attraktionen zu haben, während alles andere kaum vorzeigbar ist, wie das in vielen anderen Ländern der Fall ist. In Peru beispielsweise sind die Attraktionen auf Hochglanz gebracht und ansonsten gibt es bittere Armut. Das vermittelt dem Urlauber aber kein gutes Gefühl, da will man nicht leben. Südtirol hingegen wird als Lebensraum gesehen, wo man sehr gerne leben möchte.

„Südtirol hat in vielen Bereichen Spitzenleistungen erbracht – und Marken entstehen nur aus Spitzenleistungen.“

Christoph Engl

**„WIKU“:** Sie haben vor Jahren das Ziel vorgegeben, Südtirol müsse unter die begehrtesten Lebensräume Europas aufrücken. Haben wir das also schon erreicht?

Engl: Wir sind auf dem Weg dahin. Südtirol ist von einer Tourismusregion zu einer Destination

mit Markencharakter geworden.

**„WIKU“:** Und Marken sind nun mal begehrt.

Engl: Noch mehr als das. Während „No name“-Produkte nur über den niedrigsten Preis erfolgreich sein können, regiert im Premiumsegment das Vertrauen in Qualität und Sicherheit – und das ist nur von Marken zu leisten. Wer es im Tourismus zu einer Marke schafft, kann im Premiumsegment mitspielen, alle anderen landen auf dem Wühltisch.

**„WIKU“:** Wie ist es gelungen, Südtirol zur Marke zu machen?

Engl: Die große Leistung in Südtirol war, dass man ein gemeinsames „commitment“, eine gemeinsame Verpflichtung, gefunden hat, dass man diesen Weg von der Tourismusregion zur Destination gehen will. Das ist anderen Regionen viel schlechter gelungen. Dann liegt es auch daran, dass Südtirol in vielen Bereichen – von der Hotellerie und der Gastronomie über die Alpin-technologien und die erneuerbaren Energien bis zur Architektur – Spitzenleistungen erbracht hat, die man herzeigen kann. Und Marken entstehen nur aus Spitzenleistungen entweder einer Destination oder eines Produktes. Dazu kam die Dachmarkenstrategie, die das verdichtet



hat.

**„WIKU“: Mit der Dachmarke Südtirol waren aber anfangs nicht alle glücklich. Sie wurde mit rund 370.000 Euro als zu teuer und obendrein als hässlich kritisiert.**

Engl: Im Nachhinein bin ich dankbar für diese Auseinandersetzung.

**„WIKU“: Das glaube ich kaum.**

Engl: Doch, wirklich. Weil sie uns gezwungen hat, alles an überzeugender Argumentation auf den Tisch zu legen. Außerdem bin ich dankbar, dass es nie um den Inhalt gegangen ist, sondern nur um die Form. Das heißt, man hat im Wesentlichen die Strategie geteilt und nur darüber gestritten, ob die Dachmarke schön ist oder nicht. Einer Marke kann nichts Besseres passieren, als dass jene, die dahinter stehen, sich mit jenen, die nicht dahinter stehen, auseinandersetzen müssen.

**„WIKU“: Kritisiert wurden aber auch die Kosten...**

Engl: Im Nachhinein werden alle sagen, dieses Investment hat sich vielfach gelohnt.

**„WIKU“: Woran machen Sie das fest?**

Engl: Wir haben in den Ländern, in denen wir mit der Dachmarke angefangen haben, alle drei Jahre überprüft, wie Südtirol wahrgenommen wird. In Deutschland, Italien und der Schweiz haben wir also gesehen, welche Dinge im Laufe der Zeit mit Südtirol in Verbindung gebracht wurden, die man vorher nicht mit Südtirol assoziiert hat. Dazu kommt, dass die Dachmarke in wissenschaftlichen Kreisen eine klare Position hat, wie es keine andere bisher geschafft hat. Heute kommen im Wochenrhythmus Studienreisen zu uns, die die Dachmarke studieren, es gibt zig Diplomarbeiten darüber, auf Kongressen halten wir heute Vorträge, früher waren wir die Zuhörer, und Universitäten und Fachschulen führen uns als Modell an, wenn es um Destinationsmarketing und Dachmarkenstrategien geht. Das alles zeigt, dass wir es in eine andere Liga geschafft haben.

**„WIKU“: Sind deshalb mehr Touristen gekommen?**

Engl: Das ist nicht die entscheidende Frage. Vielmehr geht es darum, ob uns mehr Leute wollen. So weit zu kommen, dass Leute Südtirol in Betracht ziehen, da haben wir große Schritte nach vorne gemacht.



Christoph Engl über Villnöss mit den Geislerspitzen: „Solche Bilder haben Symbolkraft für alles, was in Südtirol stattfindet. Sie sind sozusagen unsere Ikonen.“

Alpine Pearls

**„WIKU“: Was sagen Sie den Kritikern, die bemängeln, die SMG hätte bei ihrer Arbeit bestimmte Bezirke bevorzugt und andere in der Werbung vernachlässigt?**

Engl: Diese Kritik gab es. Aber grundsätzlich hat man in Südtirol schon verstanden, dass es im Destinationsmarketing um etwas ganz anderes geht, als dass das eigene Tal irgendwo in der Zeitschrift XY auf Seite 22 abgebildet ist.

**„WIKU“: Worum geht es denn dann? Das ist doch eine Superwerbung für das Tal, während andere leer ausgehen.**

Engl: Die Sache ist doch die: Villnöss mit den Geislerspitzen ist heute das meistgedruckte Bild Südtirols. Wenn das bedeuten würde, dass alle Urlauber nur mehr dorthin fahren, dann müsste Villnöss jeden Tag überfüllt sein. Dem ist aber nicht so. Tatsache ist, dass die eingesetzten Bilder Symbolkraft für alles andere haben, was in Südtirol stattfindet. Sie sind sozusagen unsere Ikonen. Außerdem darf man Marketing nicht als demokratische Aufgabe auffassen.

**„WIKU“: Das heißt?**

Engl: Marketing bedeutet immer Entscheidungen zu treffen und dranzubleiben – über einen lan-

**„Giorgio Armani hat gesagt:**

Man soll sich für den Job kleiden, den man will, nicht für den, den man hat. Mit dem Gang ins Fernsehen lautete unsere Botschaft: Wir wollen dort sein, wo die Marken sind.“

Christoph Engl

gen Zeitraum. Dann entwickelt sich das Sehnsuchtsbild vom Garten Eden Europas, vom kleinen Paradies. Das geht aber nur, wenn das Bild vom Paradies immer das Gleiche bleibt.

**„WIKU“: Auf dem Weg zur Marke hat sicher auch die TV-Werbung eine Rolle gespielt...**

Engl: Damals haben uns alle für verrückt erklärt. Als alle anderen Tourismusregionen noch ihre Prospekte auf Messen verteilt haben, haben wir gesagt, wir gehen ins Fernsehen. Aber die Frage war: Wo will Südtirol sein? Giorgio Armani hat einmal gesagt: Man soll sich für den Job kleiden, den man will, nicht für den, den man hat. Mit dem Gang ins Fernsehen lautete unsere Botschaft: Wir wollen dort sein, wo die Marken sind. Unsere Budgets (rund elf Millionen Euro pro Jahr, Anm. d. Red.) waren zwar für TV-Kampagnen immer am untersten Li-

mit des Vertretbaren. Aber die Kreativität der Spots hat dafür gesorgt, dass sie eine hohe Aufmerksamkeit bekommen haben – und damit waren wir dort, wo die anderen Regionen nicht waren, und vor allem dort, wo wir hingehören wollten und wollen. Jetzt ist die Frage: Was kommt als Nächstes?

**„WIKU“: Sagen Sie es: Was kommt als Nächstes?**

Engl: Aufgrund staatlicher Gesetze ist die SMG mittlerweile von einer Struktur außerhalb der öffentlichen Hand zu einer Agentur des Landes geworden. Das darf aber nur ein Zwischenschritt bleiben. Denn die Prinzipien der öffentlichen Verwaltung funktionieren im Marketing nicht so gut. Im Marketing braucht es Geschwindigkeit, Mut und eine bestimmte Risikobereitschaft.

**„WIKU“: Während Kontrolle und das Einhalten von Regeln, die in der öffentlichen Verwaltung zählen, ...**

Engl: ... bei der SMG zwar auch wichtig, aber nicht die höchste Maxime sind. In der Welt der Destinationsmarken geht es oft um unbürokratisches Handeln und schnelle Entscheidungen. Deshalb ist es aus meiner Sicht absolut notwendig, die Organisationen EOS, SMG, TIS und BLS innerhalb der nächsten zehn Jahre in einer großen Struktur zusammenzuführen. Ich denke da an eine Gesellschaft mit vier Betriebszweigen mit der Handelskammer als Ausdruck der Unternehmer und der öffentlichen Hand als Gesellschafter, die dann auch die Eigentümer der Dachmarke und der Destinationsstrategie sind. Denn eines muss man sich klar vor Augen halten: Bis auf Gegenbeweis lebt die Wirtschaft stark vom Tourismus und von der Wahrnehmung der Exportgüter. Destinationsmarketing kann daher also nur eine Gesamtaufgabe sein. Das geht aber nicht, wenn jede Struktur an einem anderen Assessorat hängt. Ich würde mir deshalb auch wünschen, dass der neue Landeshauptmann die Dachmarke und die Destinationsstrategie zur Chefsache macht.

**„WIKU“: Eine Zusammenlegung der vier Organisationen wird zwar geprüft, gleichzeitig heißt es, man arbeite doch bereits jetzt sehr gut zusammen, sodass eine Zusammenführung nicht unbedingt nötig sei.**

Engl: Das stimmt auch, es wird sehr gut zusammengearbeitet.

(Fortsetzung auf Seite 6)



Tatsache ist aber, dass gemeinsame Projekte in vier Verwaltungsräten beschlossen werden müssen, dass man einen Riesenaufwand betreiben muss, um sich abzustimmen und dass man irgendwann viel Energie verliert, anstatt am Markt präsent zu sein. Außerdem macht es keinen Sinn, wenn jede Organisation neben ihrer Kernkompetenz auch noch ein bisschen der Kernkompetenz einer anderen Organisation mitmacht.

**„WIKU“: Nennen Sie ein Beispiel.**

Engl: Die Kommunikation der landwirtschaftlichen Markenprodukte hat die EOS über, deren Kernkompetenz der Export ist. Und die SMG, deren Kernkompetenz die Kommunikation ist, macht noch einige Messeauftritte, die eindeutig zum Export und Vertriebsgeschäft gehören. Kein Unternehmen der Welt würde das zulassen.

**„WIKU“: Anders formuliert: Wenn man schon eine gemeinsame Destinationsstrategie verfolgt, sollte man dieser auch mit einer gemeinsamen Struktur entsprechen?**

**„Wenn wir die Organisationen nicht zusammenführen, stehen wir in zehn Jahren so da wie die Südtiroler Milchhöfe: Jeder hat für sich seine eigenen Kunden und Märkte aufgebaut, aber die wirkliche Kraft, Marktführer für Joghurt im gesamten Staatsgebiet zu sein, wird leider nicht gespielt.“**

Christoph Engl

Engl: Ja. Denn Südtirol tut gut daran, im Destinationsmarketing ganz vorne dran zu bleiben. Und das geht nur, wenn man sich in der Struktur breiter aufstellt und die Kompetenzen bündelt, anstatt sie überall ein bisschen zu verteilen. Denn das endet in der Mittelmäßigkeit, und nicht an der Spitze.

**„WIKU“: Was ist, wenn man sich nicht zu dieser gemeinsamen Gesellschaft durchringt?**

Engl: Dann kann man sich ausrechnen, dass man in zehn Jahren vier gefestigte Strukturen ha-

ben wird, die zwar für das gleiche Ziel arbeiten, aber sich eigene Felder und Märkte gesucht haben. Die Südtiroler Milchhöfe wären dafür ein gutes Beispiel, weil jeder für sich seine eigenen Kunden und Märkte aufgebaut hat und die wirkliche Kraft, Marktführer für Joghurt im gesamten Staatsgebiet zu sein, leider nicht spielen kann. Alle sind gut, ohne Zweifel, und dennoch agieren wir unter den Möglichkeiten. Eine solche Situation wünschte ich mir für eine Destination nicht.

**„WIKU“: Also verlassen Sie nicht wegen der möglichen Zusammenlegung der vier Organisationen die SMG?**

Engl: Das hat damit nichts zu tun. Meine Kündigung hängt mit meiner Lebensplanung zusammen und auch mit meiner Überzeugung, dass ich nach zwölf Jahren Gefahr laufe, „betriebsblind“ zu werden. Und mit Anfang 50 habe ich noch Möglichkeiten, mich einem neuen Bereich zu widmen (*Engl ist als Teilnehmer beim Nürnberger Unternehmen „Brand Trust“ eingestiegen, das auf Markenführung spezialisiert ist; er wird dort*

*in der Geschäftsführung tätig sein, Anm. d. Red.*).

**„WIKU“: Und jetzt wollen Sie Südtirol tatsächlich vollständig den Rücken kehren?**

Engl: Wenn es um die Präsidentschaft einer neuen „Südtirol AG“ ginge, würde ich sie vielleicht übernehmen. Auf der operativen Ebene sehe ich mich nicht, aber auf der Ebene der strategischen Ausrichtung könnte ich auch in Zukunft als Mitglied des Verwaltungsrates oder als Präsident tätig sein.

**„WIKU“: Welche war Ihre größte Niederlage?**

Engl: Was ich bedauere ist, dass es uns nicht gelungen ist, einen Südtirol-Saison-Skipass hinzubekommen, weil sich die Skigebiete nicht dazu durchringen konnten.

**„WIKU“: Sie meinen einen Pass für alle Skigebiete?**

Engl: Genau. Ein Pass für alle Skigebiete zu einem äußerst günstigen Preis, wo die Oma mit 99 Euro ihren Enkeln einen solchen Pass schenken könnte. Zudem hätte man schon vor Jahren die Botschaft rausgeben müssen,



dass Kinder unter acht Jahren kostenlos ohne jede Einschränkung Ski fahren können. Die kleinen Dorflifte hätte man dann zwar finanziell unterstützen müssen, aber als Werbebotschaft wäre das wichtig gewesen.

„Wenn die Südtiroler nicht mehr fanatische Skifahrer sind, dann wird früher oder später auch kein Gast mehr bei uns Ski fahren.“

Christoph Engl

#### „WIKU“: Warum?

Engl: Weil wir sehen, dass immer weniger Kinder Ski fahren. Auf Dauer wird das aber zu einem gravierenden Problem. Denn auf lange Sicht verliert eine Destination an Kraft am Markt, wenn das, was sie im Angebot hat, im Land nicht mehr etabliert ist. Das heißt, wenn die Südtiroler nicht mehr fanatische Skifahrer sind, dann wird früher oder später auch kein Gast mehr bei uns Ski fahren. Denn die Marke wird im eigenen Land gemacht. Da muss man früh genug Maßnahmen treffen.

#### „WIKU“: Wo sehen Sie im Tourismus sonst noch Aufholbedarf?

Engl: Wir sind viel zu langsam, wenn es um Strukturreformen geht. Da leisten wir uns ein zu starkes Nebeneinander und unklar abgestimmte Aufgabenbereiche. Außerdem wird noch zu viel in Territorien gedacht und gearbeitet.

#### „WIKU“: Sie meinen die Organisation in Tourismusvereinen und -verbänden?

Engl: Urlauber verstehen es nicht, wenn die Radkarte des Tourismusverbandes XY an einem bestimmten Ort aufhört, weil der schon zum nächsten Tourismusverband gehört, und wenn im Veranstaltungskalender des Urlaubsortes die Veranstaltungen der nächstgrößeren Stadt nicht aufscheinen. Für die Urlauber verschwimmen Grenzen völlig, vor allem Regionalgrenzen. Deshalb muss man das thematisch organisieren. Die Weinstraße muss zum Beispiel durch ganz Südtirol gehen und nicht nur durch das Territorium, wo sie entstanden ist. Denn Wein gibt es nicht nur zwischen Bozen und Kaltern, sondern auch im Eisacktal und im Vinschgau.

#### „WIKU“: Als vor über zwölf Jahren klar war, dass Sie nach dem glücklosen Karl Kronsteiner der



Liebling mit der Präsidentschaft der angedachten neuen Super-Gesellschaft aus SMG, EOS, BLS und TIS: Christoph Engl

DLife-DA

nächste SMG-Chef sein würden, haben Sie in einem Interview gesagt, das sei ein „Job, der sich gewaschen hat“.

Engl: (lacht) Tatsächlich, das habe ich gesagt?

#### „WIKU“: Haben Sie. War es leichter oder schwieriger als gedacht?

Engl: Schwieriger. Nach vier Monaten habe ich mich gefragt, weshalb ich mir das angetan habe. Es war am Anfang einfach schwierig, Bodenhaftung zu bekommen. Das war ein Kraftakt.

#### „WIKU“: Inwiefern?

Engl: Es war schwierig, Vertrauen zu bekommen und zu vermitteln, dass der Christoph Engl nicht da ist, um zwischen den einzelnen Tourismusgebieten ausgleichend zu wirken, sondern nur um Südtirol nach vorne zu bringen. Denn das Problem ist in Südtirol oft, dass jeder meint, er müsse nur seine Interessen vertreten, oder die seines Ortes, seines Betriebes, seines Berufsstandes usw. Aber das ist es nicht,

was man braucht, um international erfolgreich zu sein. Gottseidank hat sich der Verwaltungsrat der SMG anders entwickelt. Denn man braucht Leute, die das Interesse des gesamten Landes vertreten. Aber dies klarzumachen, war am Anfang schwierig.

#### „WIKU“: Haben Sie auch hin und wieder daran gedacht, alles hinzuschmeißen?

Engl: Diese Gedanken sind mir immer mal wieder gekommen. In Südtirol haben wir mittlerweile ein Klima, in dem jeder meint, er kann alles und darf alles kritisieren. Es gibt keinen Respekt mehr vor Leistung und Karriere. Im Internet glaubt man sogar anonym alles sagen und den SMG-Chef sogar einen Verbrecher nennen zu dürfen und das kann es nicht sein.

#### „WIKU“: Sie sprechen auf die heftigen Kritiken wegen Ihres stolzen Gehaltes von zuletzt 280.000 Euro brutto im Jahr an?

Engl: Als man mich damals für diesen Job geholt hat, habe ich meinen Vertrag, den ich als HGV-Direktor hatte, eins zu eins übernommen. Da konnte man nicht erwarten, dass ich die Vertragsbedingungen zurückfahre. Andererseits war ich froh, dass man nur über das Gehalt diskutiert hat und nie über meine Leistung. Das wäre schlimmer gewesen.

#### „WIKU“: Aber können Sie verstehen, dass jemand, der mit 1300 Euro netto im Monat über die Runden kommen muss, Ihr Gehalt als unvorstellbar hoch empfindet?

Engl: Absolut. Aber das kann nicht der Maßstab für Gerechtigkeitsempfinden sein. Wenn wir anfangen, alles zu nivellieren und Mindest- und Höchstlöhne einführen, dann tut das Südtirol nicht gut.

#### „WIKU“: Was wünschen Sie Südtirol?

Engl: Südtirol braucht mehr Gelassenheit, Freude auf die Zukunft und Toleranz, weniger Neid, Aufregung und Selbstüberschätzung. Gleich dem Landeshauptmann einen Brief zu schreiben, weil ein Zug irgendwann 15 Minuten Verspätung hatte, ist unerträglich – und vom Landeshauptmann über den Spitzenbeamten und Geschäftsführer alle öffentlich beim Gehalt zu kritisieren, ebenso. Südtirol überschätzt sich leider in vielen Belangen. Das ist gefährlich, weil damit der Blick dafür verloren geht, in welcher Liga man spielen kann.

© Alle Rechte vorbehalten

## ZUM THEMA

### SMG im Umbruch

Alles neu heißt es heuer bei der SMG: neue Rechtsform, neuer Chef, neuer Verwaltungsrat.

Seit 2000 ist die SMG operativ. Insgesamt 22 Aktionäre waren an der Gesellschaft bis vor kurzem beteiligt. Aufgrund des „Bersani-Dekretes“ wurde sie jedoch im März 2013 in eine landesinterne Agentur umgewandelt. Damit steht sie unter ausschließlicher Kontrolle des Landes.



Einen Wechsel gab es heuer auch an der Führungsspitze: Mit 1. September hat der langjährige Direktor Christoph Engl die SMG verlassen. Was seine Nachfolge betrifft, hat man sich vorerst für eine Interimslösung entschieden: **Greti Ladurner** (im Bild oben) und **Marco Papalardo** (im Bild unten), beide



Mitglieder der Geschäftsleitung werden die Agentur weiterführen, bis geklärt ist, ob die SMG mit den Organisationen EOS, TIS und BLS in einer Gesellschaft zusammengeführt wird oder nicht.



Auch an der Spitze des Verwaltungsrates ist seit kurzem ein neues Gesicht zu finden: Auf den langjährigen Präsidenten Reinhold Marsoner, der sich heuer nicht mehr der Wahl stellte, folgte im August die Pusterer Tourismus- und Marketingfachfrau **Uli Rubner** (im Bild).

Neben Rubner sitzen Erwin Lanzinger, Gottfried Schgaguler, Laura Piovesan Schütz, Andrea Varallo sowie Daniela Zadra im Verwaltungsrat.

Die SMG verfügt über ein Budget von rund elf Millionen Euro und beschäftigt 56 Mitarbeiter.

© Alle Rechte vorbehalten