

Diverse Preismodelle polarisieren

Dynamische Preise sind nicht für alle Bergbahnen das erhoffte Allerheilmittel. Am meisten Sinn macht Dynamic Pricing für vertikal integrierte Geschäftsmodelle.

DANIEL STAMPLI

Auf die Ertragsrückgänge der letzten Jahre haben einige Bergbahnunternehmen mit neuartigen Preismodellen reagiert. Dabei sind zwei Trends zu beobachten, wie Philipp Lütolf vom Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern an dem von schweizeraktien.net organisierten Branchentalk Tourismus erklärte. Es handelt sich einerseits um vergünstigte Saisonkarten sowie die dynamische Preisfestsetzung von Tages- und Mehrtageskarten. Vorreiterin der ersten Kategorie war bekanntlich die Saastal Bergbahnen AG.

Für eine Beurteilung der günstigen Saisonkarten ist es laut Lütolf noch zu früh. Im ersten Jahr der Wintercard hätten die Saastal Bergbahnen AG eine Zunahme der Skierdays um 50% sowie eine Zunahme des Winterverkehrs um 20% erreicht. «Der Durchschnittsertrag pro Skierday muss daher um 20% gesunken sein», so Lütolf. Der EBITDA sei 2016/17 auf das deutlich höchste Niveau seit sieben Jahren gestiegen. Angesichts des hohen Verkehrsanteils von mehr als 90% und des hohen Investitionsbedarfs müsste der EBITDA der Saastal Bergbahnen AG jedoch weiter zulegen. Für die Wintersaison 2017/18 war der Absatz der Wintercards rückläufig, für die Saison 2018/19 noch schwächer. 2017/18 hatten sich die Bergbahnen Hohnsaas erstmals daran beteiligt. Diese konnten die Eintritte 2017/18 deutlich steigern (+33%), die Einnahmen leider aber nicht. Die Bergbahnen Hohnsaas AG hat Liquiditätsprobleme und befindet sich in Nachlassstundung (siehe Seite 4). «An-



Von der Einführung des Magic Passes dürften gemäss der Bergbahnstudie von Philipp Lütolf vor allem kleinere Skigebiete profitieren (im Bild das Skigebiet von St. Luc im Val d'Anniviers).

swiss-image/Olivier Maire

lässlich der Medienkonferenz der Saastal Bergbahnen AG zum Einstieg der österreichischen Schröcksnadel Gruppe waren ungehört kritische Stimmen zur Zukunft der Wintercard zu vernehmen», so Lütolf.



«Vertikal integrierte Geschäftsmodelle werden künftig an Bedeutung gewinnen.»

Philipp Lütolf
Dozent Hochschule Luzern

Bergbahnen tragen die Kosten

Sowohl beim Magic Pass - durch 25 Westschweizer Bergbahnunternehmen - 2017/18 lanciert - als auch bei der Wintercard tragen die Bergbahnunternehmen gemäss Philipp Lütolf die Kosten dieser Rabattaktionen in Form von Marketing-Ausgaben und in Form eines absinkenden Durchschnittspreises. Zu den Profiteuren dieser Angebote gehörten aber auch die übrigen Leistungsträger (Skischulen, Hotellerie, Gastronomie). Einige ausgewählte Walliser und Waadtländer Destinationen (siehe Tabelle) weisen ein Wachstum der Logiernächte für die Wintersaison 2017/18 gegenüber dem

Vorjahr aus. «Die guten Schneeverhältnisse und die leichte Erholung vom Euro-Kurs sind dafür sicherlich ursächlich», so Lütolf weiter. Zu berücksichtigen gelte es, dass ein hoher Zuwachs gegenüber der schneearmen Vorsaison 2016/17 nicht unbedingt nur ein positives Zeichen ist. Denn es könne auch bedeuten, dass die Destination nicht in der Lage ist, bei schneearmen Verhältnissen ein akzeptables Wintersportangebot bereitzustellen. Grundsätzlich zeichnet sich aber laut Lütolf schon ab, dass Wintercard und Magic Pass einen starken Effekt auf die Logiernächte in der Hotellerie ausweisen.

Falls sich stark rabattierte Skitickets in Zukunft etablieren, seien Bergbahnunternehmen mit integrierten Hotel- und auch Restaurationsbetrieben im Vorteil. Vertikal integrierte Geschäftsmodelle sollten daher in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Ansonsten müssten Bergbahnunternehmen versuchen, andere Leistungsträger zur Mitfinanzierung von «günstigen Tickets» zu gewinnen. Im Nachhinein dürfte dies laut Philipp Lütolf schwierig sein, da alle Partner des Bergbahnunternehmens wissen, dass ein Entkommen aus der Tiefpreisstrategie äusserst schwierig wird.

Bei der Frühbuchung von Mehrtageskarten gelte das Gleiche wie bei den Saisonkarten. Mit einem Discount werde das Wetter- und Schneerisiko auf den Gast überwältigt, was zu einer Ertragsglättung führen sollte. Die Frage sei, wie hoch der Discount sein soll. Bei einem Discount von weniger als 15 bis 20% dürften die Kunden kaum anbeissen. Buchen Gäste, welche 30% des Winterverkehrs ausmachen, mit einem Discount von 20%, verliert das Bergbahnunternehmen 6% an Verkehrsertrag. Zur Kompensation braucht es bei stabilen Preisen gemäss Philipp Lütolf 6,5% mehr Gäste.

Relativ unelastische Nachfrage in den wichtigsten Ferienzeiten

Wichtig sei daher, dass die neuen Preissysteme nicht nur nach unten flexibel sind, sondern auch nach oben. Vor allem in den Hauptsaisonzeiten, insbesondere in den Weihnachtsferien, scheine dafür Potenzial zu bestehen. Die Nachfrage nach Skifahren dürfe in den wichtigsten Ferienzeiten relativ preiselastisch sein. Gerade Familien mit Kindern könnten terminlich gar nicht ausweichen. Die Weihnachtsferien seien eigentlich oft wenig attraktiv zum Skifahren. Die Pisten sind voll, es

liegt generell weniger Schnee als im Februar oder an Ostern, die Tage sind kurz und die Gebiete schattiger als später in der Saison. Nichtsdestotrotz wollen die Leute

in den Weihnachtsferien auf die Pisten. Die meisten dürfte wohl eine (moderate) Preiserhöhung kaum davon abhalten.

Preise auf die Zahlungsbereitschaft der Gästegruppen ausrichten

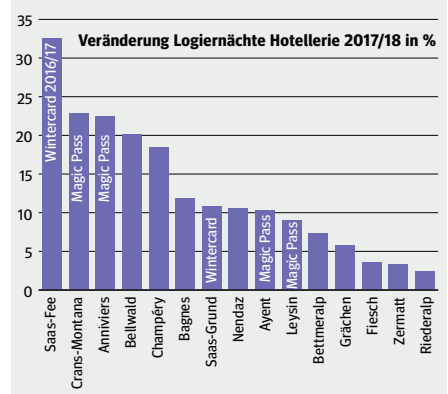
Von einer Anwendung von dynamischen Preisen riet Reto Gurtner, Präsident und Vorsitzender der Geschäftsleitung der «Weisse

«Macht bitte kein Dynamic Pricing, bevor ihr eure Kunden kennt.»

Reto Gurtner
CEO Weisse Arena Gruppe

Arena-Gruppe aus Laax/Flims, am Branchentalk Tourismus ab. «Macht kein Dynamic Pricing, bevor ihr eure Kunden kennt.» Und dies ist laut Gurtner das Problem: Die meisten Bahnen würden ihre Kunden nicht kennen. «Wenn man seine Kunden kennt, kann man seine Preise spezifisch auf die Zahlungsbereitschaft der Gästegruppen ausrichten und auch höhere Preise durchsetzen, andernfalls ist die Gefahr der Kannibalisierung sehr hoch», so Gurtner. Es müssten Wertangebote geschaffen werden. «Es braucht zielgruppenspezifische Angebotspakete für die jeweiligen Kundensegmente unter Berücksichtigung der jeweiligen Zahlungsbereitschaft.» Die Branche diskutiere über Preise, für die Gäste sei dies jedoch nicht das primäre Thema.

Logiernächte Waadtland und Wallis



Quelle: BFS; es handelt sich um die Hoteliernächte der Monate Dezember bis und mit April. Für Saas-Fee wurde die Veränderung von 2015/16 auf 2016/17 berücksichtigt. Es handelt sich um das erste Jahr der Wintercard.

Vergleich International und auf Big-Mac-Basis

Für den Gegenwert eines US-amerikanischen Saison-Karten-Produktes «Epic-Pass» (Vail, Whistler, Park City usw.) kann ein US-Amerikaner 170 Big-Macs* kaufen (siehe Tabelle). Das Topcard-Abo der Bündner Orte Laax/Davos/Arosa/Lenzerheide entspricht einer ähnlichen Menge an Big-Macs. Kaufkraftbereinigt sind die beiden Abos daher gleich teuer, wie der jüngsten Bergbahnstudie von Philipp Lütolf, Referent an der Hochschule Luzern, zu entnehmen ist. Die Saison-Karte der Aletsch Region ist mit 124 Big-Macs etwas günstiger. Wintercard und Magic Pass entsprechen einer Menge von nur 39 beziehungsweise 58 Big-Macs und sind daher kaufkraftbereinigt sehr günstig. Die von Philipp Lütolf analysierten Saisonkartenprodukte aus dem benach-

barten Ausland (Chamonix, Serfaus, Salzburger Ski Card, Dolomiti Superski) sind gemessen an der lokalen Kaufkraft allesamt teurer als die Schweizer Produkte.

Laut Philipp Lütolf wird für die dynamische Preisfestsetzung in der Schweiz als Musterbeispiel oft der Epic Pass erwähnt. Dieser kostet in etwa das 5,5-fache einer Tageskarte. Genau das gleiche Verhältnis resultierte in Crans-Montana zwischen Magic Pass und Tageskarte. In Saas-Fee kostet die Wintercard sogar nur das 3,4-fache der Tageskarte. Zwischen den US-amerikanischen und den Schweizer Tageskarten gibt es aber laut Lütolf «einen massiven Unterschied». In Vail kostet die Tageskarte 199 Dollar, sieben Tage im Voraus ist die Karte für 164 Dollar zu haben. In Crans-Monta-

Kaufkraftbereinigt Unterschiedliche Anzahl von Big-Macs

Saisonpässe (2018/19)	Land	Preis (lokal)	in USD	Big Mac in USD	Big Mac je Saisonkarte
Epic Pass (Vail usw.)	USA	899	899	5.30	170
Magic Pass (Crans Montana usw.)	CH	379	391	6.80	58
Winter Card (Saastal)	CH	255	263	6.80	39
Top Card (Davos, Laax, Lenzerheide/Arosa)	CH	1100	1134	6.80	168
Meilenweiss Skipass (International)	CH	898	926	6.80	137
Aletsch Arena	CH	815	840	6.80	124
BE Top4	CH	666	687	6.80	102
Salzburg Super Skicard	AT	725	841	4.20	202
Serfaus Fiss Ladis	AT	747	867	4.20	208
Dolomiti Superski	IT	810	940	5.10	183
Chamonix	FR	1014	1176	4.80	245

Quelle: Berechnungen der Hochschule Luzern

na und Saas-Fee kostet die Tageskarte deutlich weniger als die Hälfte davon. «Das nordamerikanische System auf die Schweiz zu übertragen birgt Gefahren», ist Philipp Lütolf überzeugt. Die Gefahr sei umso grösser, je höher die Anzahl der Gäste mit vielen Skierdays ist, welche bisher wohl eine Saisonkarte gekauft haben. Diese Wintersporter werden durch günstige Saisonkarten am stärksten rabattiert.

* Der sogenannte Big-Mac-Index wurde 1986 von der britischen Wochenzeitung «The Economist» erfunden und hat sich seither für den internationalen Kaufkraftvergleich etabliert. Der Index basiert auf den in Dollar gemessenen Preisen eines Big Mac in verschiedenen Ländern. Der Big Mac als weltweit standardisiertes Produkt ist dafür besonders gut geeignet.