



Seilbahnen Schweiz  
Remontées Mécaniques Suisses  
Funivie Svizzere  
Penticularas Svizras

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

**SBS Schriften 10**

# ➤ Auswirkungen der neuen Preismodelle – Erkenntnisse für die Bergbahnbranche

**Analyse der Auswirkungen der neuen Preismodelle der Schweizer  
Bergbahnen auf die Bergbahnbranche, die Destinationen, die Nachfrage  
sowie die öffentliche Hand und die Banken als Bergbahnfinanzierer**

**Zusammenfassung**

**Autoren:**

Prof. Dr. Philipp Lütolf  
Prof. Dr. Jürg Stettler  
Prof. Urs Wagenseil  
Hannes Wallimann  
Belinda Rohrer

Februar 2020

Mitfinanziert durch

**innovation  
tourismus**



**Herausgeber**

Seilbahnen Schweiz  
Dählhölzliweg 12  
CH-3000 Bern 6

[info@seilbahnen.org](mailto:info@seilbahnen.org)  
[www.seilbahnen.org](http://www.seilbahnen.org)

ISSN: 1662-7466

© Seilbahnen Schweiz (SBS)  
und Hochschule Luzern – Wirtschaft

1. Auflage  
Mai 2020

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2 Nachfrage nach Skierdays</b>	<b>9</b>
<b>3 Preismodelle</b>	<b>12</b>
3.1 Tages- und Mehrtageskarten	12
3.2 Saisonkarten	14
<b>4 Quantitative Analyse der Auswirkungen neuer Preismodelle</b>	<b>17</b>
<b>5 Beurteilung, Empfehlungen und Schlussfolgerungen</b>	<b>18</b>
5.1 Dynamische Preismodelle	19
5.2 Günstige Saisonkarten	30
5.3 Destinationsübergreifende Saisonkarten	40
5.4 Würdigung der Preismodelle aus Sicht der Bergbahnfinanzierer	47
5.5 Top Learnings	51

Die komplette Studie (rund 240 Seiten) ist als PDF (in Deutsch) erhältlich als Download von der Website [seilbahnen.org/SBS-Schriften-Studien](https://seilbahnen.org/SBS-Schriften-Studien)



## Vorwort

Eine über die letzte Dekade rückläufige Nachfrage, die ausgeprägte Wetter- und Schneeabhängigkeit, der bevorstehende Klimawandel, ein gegenüber dem Euro starker Schweizer Franken und kostengünstige Ferienflüge sind grosse Herausforderungen für Schweizer Skigebiete. Es stellt sich die Frage, ob neue Preismodelle einen Beitrag zur Verbesserung der Situation leisten können oder ob diese sogar ein weiteres Problem darstellen. In unserer Studie analysieren wir die Auswirkungen alternativer Preismodelle auf die Gäste, die einzelnen Bergbahnunternehmen, die touristischen Destinationen, die Gesamtbergbahnbranche und auch auf die Bergbahnfinanzierer.

Der Schwerpunkt der Studie liegt aufgrund der Entwicklungen der letzten Jahre einerseits auf dynamischen Preismodellen für Tages- und Mehrtageskarten und andererseits auf günstigen und/oder destinationsübergreifenden Saisonkarten. Kritische Medienberichterstattungen über Skiticketpreise lösen in den Kommentarspalten heftige, fast nur negative Reaktionen aus. Gerade Tageskartenpreise werden von den Gästen und insbesondere auch von den Medien sehr genau beobachtet. Oft ist sogar von «Abzockern» die Rede. Ein Blick in die Bilanzen und Erfolgsrechnungen der meisten Bergbahnunternehmen lässt den Eindruck aufkommen, dass die Ticketpreise aus finanzieller Sicht wohl eher zu tief als zu hoch sind. Preise für Konzerte oder das Golfspielen, welche die Tageskartenpreise deutlich übersteigen können, stehen hingegen kaum in der Kritik. Das Motto «Alles fährt Ski» bzw. «(Fast) alle müssen sich Skifahren leisten können» ist nach wie vor verbreitet. Dass möglichst viele Leute Skifahren können, liegt natürlich auch im Interesse der Skigebiete. Im Spannungsfeld von einerseits «Alles fährt Ski» und andererseits steigenden Kosten für Infrastruktur und Betrieb ist das Pricing der Skitickets sehr herausfordernd.

Wir haben sowohl die Preismodelle als auch die aktuellen Preise sehr detailliert analysiert. Für die Leserinnen und Leser, die etwas Zeit mitbringen, sind die gängigen Preismodelle von Schweizer und auch ausländischen Skigebieten im Kapitel «Preismodelle» ausführlich beschrieben. Wer sich beispielsweise für dynamische Preismodelle interessiert, findet darin nicht nur eine Übersicht über Möglichkeiten von dynamischen Preismodellen, sondern auch Hinweise und Einschätzungen von Skigebieten, welche bereits dynamische Modelle verwenden. Ebenso finden sich dort vielfältige Informationen zu den vergünstigten und gebietsübergreifenden Saisonkarten. Für die eiligen Leserinnen und Leser enthält das letzte Kapitel eine fundierte Beurteilung von dynamischen Preismodellen sowie von vergünstigten und gebietsübergreifenden Saisonkarten mit entsprechenden Handlungsempfehlungen. Die Studie schliesst mit den Top-Learnings.

Die vorliegende Zusammenfassung deckt die wichtigsten Erkenntnisse unserer Studie ab. Für detaillierte Berechnungen, Begründungen und Herleitungen der gemachten Aussagen muss auf die Gesamtstudie verwiesen werden.

Wir bedanken uns beim Branchenverband Seilbahnen Schweiz, namentlich bei Sepp Odermatt und Maurice Rapin für die Unterstützung und die Zurverfügungstellung von Daten. Der Dank für die finanzielle Unterstützung gebührt neben Seilbahn Schweiz dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), den Kantonen Bern, Glarus, Graubünden und St. Gallen sowie dem Schweizer Tourismus-Verband (STV). Einen wichtigen Beitrag zur Studie haben auch die Vertreterinnen und Vertreter der 40 Bergbahnunternehmen geleistet, welche sich an unserer Umfrage beteiligt haben. Dafür bedanken wir uns. Den Interviewpartnerinnen und -partner seitens der Bergbahn- und Beraterunternehmen danken wir für die wertvollen Informationen.

Wir hoffen, dass Sie die Ergebnisse unserer Studie bei der Ausgestaltung Ihrer zukünftigen Preispolitik unterstützen können und wünschen Ihnen viele neue Erkenntnisse bei der Lektüre.

Luzern, im Februar 2020

Prof. Dr. Philipp Lütolf

Prof. Dr. Jürg Stettler

Prof. Urs Wagenseil

Hannes Wallimann

Belinda Rohrer

# 1 Einleitung

Die zentralen Fragestellungen der vorliegenden Studie sind:

- Welche Preismodelle verwenden die Schweizer Skigebiete?
- Gibt es bei ausländischen Skigebieten verbreitete Preismodelle, welche in der Schweiz nicht verwendet werden?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen den gewählten Preismodellen und skigebiets- bzw. destinationsspezifischen Eigenschaften?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus den unterschiedlichen Preismodellen?

In den letzten Jahren wechselten einerseits einige Skigebiete von statischen Preisen zu dynamischen Preismodellen. Andererseits führten andere Gebiete preislich reduzierte und/oder gebietsübergreifende Saisonkarten ein. Besonders im Fokus liegen daher die folgenden beiden Fragestellungen.

- Was sind die Chancen und Risiken eines Wechsels auf ein dynamisches Preismodell?
- Was sind die Chancen und Risiken der Einführung einer (deutlich) vergünstigten Saisonkarte?

Mit der Einführung eines neuen Preismodells bzw. mit der Veränderung von Preisen wird eine Beeinflussung des Gästeverhaltens beabsichtigt. Die Folge ist, dass sich sowohl die Anzahl Skierdays als auch der durchschnittlich je Skifahrer erzielte Preis verändern. Diese beiden Auswirkungen stehen im Zentrum der Analyse der Preismodelle. Aber auch die Auswirkungen auf die Gesamtdestination, die Konkurrenz und die Gesamtbranche werden in der vorliegenden Studie mitberücksichtigt.

Die Vorgehensweise zur Beurteilung der Preismodelle orientiert sich am in Abbildung 1 dargestellten Leitmodell. Dieses berücksichtigt zehn Faktoren, welche mit der Wahl eines Preismodells als Chance genutzt werden können. Die zehn Faktoren stellen aber auch Risiken dar, welchen sich Skigebiete mit einem Preismodell mehr oder weniger aussetzen.

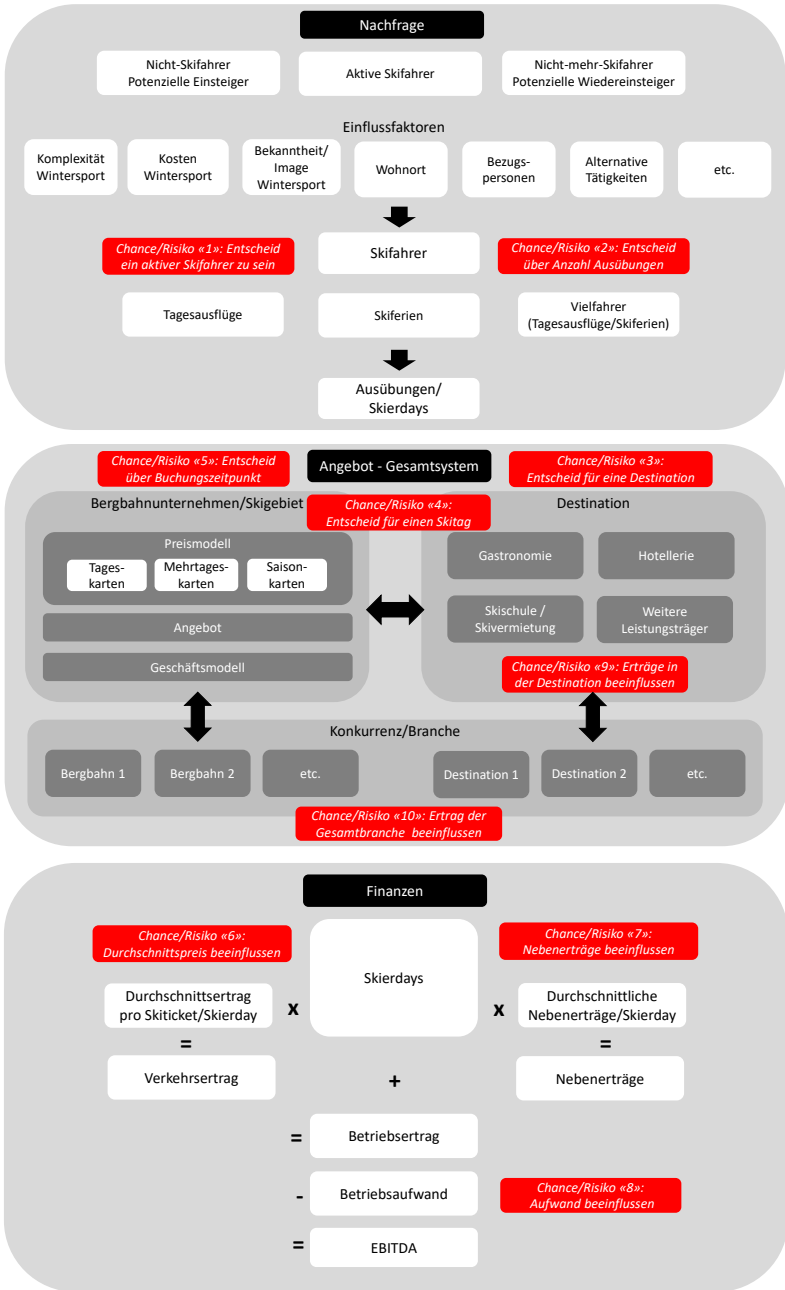


Abbildung 1: Leitmodell



Damit in einem Skigebiet an einem bestimmten Tag eine Buchung eingeht, muss der Gast die unten aufgeführten fünf Entscheidungen treffen.

- **Chance/Risiko «1» Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein:** Zum ersten muss er sich dafür entscheiden, ein aktiver Skifahrer zu sein. Damit entscheidet er sich gegen andere Tätigkeiten und Freizeitbeschäftigungen.
- **Chance/Risiko «2» Entscheid über Anzahl Ausübungen:** Als zweites muss er sich für konkrete Skitage entscheiden bzw. er muss seine Anzahl der Ausübungen bestimmen.
- **Chance/Risiko «3» Entscheid für eine Destination:** Drittens muss er eine Destination bzw. ein Skigebiet wählen und sich gegen andere Skigebiete entscheiden. Im Falle eines Tagesausflugs bzw. beim Kauf einer Tageskarte resultiert dann ein Skierday im betreffenden Gebiet.
- **Chance/Risiko «4» Entscheid für einen Skitag:** Entscheidet sich der Skifahrer für einen Mehrtagesausflug in eine bestimmte Destination für beispielsweise sechs Tage, sind dem Skigebiet noch nicht sechs Skierdays auf sicher. Es besteht nämlich die Gefahr, dass der Gast Tage mit Langlauf, Schneeschuhwandern, etc. verbringt. Viertens muss sich der Mehrtagesgast daher für das Skifahren und gegen andere Betätigungen vor Ort entscheiden.
- **Chance/Risiko «5» Entscheid über den Buchungszeitpunkt:** Für Skigebiete besteht das Risiko, dass Kunden stets kurzfristiger buchen und daher öfter abspringen. Die Chance besteht darin, die Gäste zu einer früheren Buchung zu bringen.

Damit ein Gast in einem Skigebiet einen Skitag verbringt, muss er sozusagen die beschriebenen Hürden nehmen. Für den Skigebietsbetreiber stellen diese Hürden zugleich Risiken und Chancen dar. Die Risiken bestehen darin, dass der Gast an diesen Hürden scheitert und es daher zu keinem Skierday kommt. Chancen reduzieren die Hürden oder erleichtern dem Gast das Überspringen. Wie sich die Wahl des Preismodells auf die fünf Entscheidungen bzw. auf die fünf Hürden auswirkt, soll mit der vorliegenden Studie analysiert werden. Eine wichtige Bedeutung kommt auch dem Faktor Zeit zu. Wenn der Gast den 6-Tageskipass beispielsweise zwei Monate im Voraus verbindlich bucht, realisiert das Skigebiet die Einnahmen. Ob der Gast effektiv kommt bzw. ob er sämtliche noch bestehenden Hürden nimmt, spielt dann keine Rolle mehr.

Mit der Wahl des Preismodells kann das Skigebiet die beschriebenen Entscheidungen und auch den Buchungszeitpunkt des Skifahrers beeinflussen. Mit grosszügigen Preisnachlässen lassen sich womöglich Skierdays erkaufen. Im Falle eines Rabatts um beispielsweise 25% müssen 33.3% mehr Gäste resultieren, so dass der Verkehrsertrag konstant bleibt. Steigt die Gästeanzahl nur um 20%, verdient das Skigebiet trotz mehr Gästen weniger als vorher. Bei der Wahl eines Preismodells stellt sich daher die Frage nach den Auswirkungen auf den durchschnittlich je Skifahrer erzielten Preis. Kommt es zu Veränderungen von Anzahl Skierdays und/oder Durchschnittspreis,

werden auch Verkehrsertrag, Nebenerträge und Betriebsgewinn (EBITDA) beeinflusst. Die Auswirkungen beschränken sich nicht nur auf das Bergbahnunternehmen, sondern betreffen auch die ganze Destination sowie die Gesamtbranche.

- **Chance/Risiko «6» Durchschnittspreis beeinflussen:** Aus Skigebietssicht besteht die Chance eines höheren bzw. die Gefahr eines rückläufigen Durchschnittspreises.
- **Chance/Risiko «7» Nebenerträge beeinflussen:** Falls sich die Wahl des Preismodells auf die Anzahl Skierdays auswirkt, werden sich auch Nebenerträge (z.B. Restaurationsertrag) verändern. Mit steigenden Skierdays nehmen unter sonst gleichen Bedingungen auch die Nebenerträge zu. Aus finanzieller Sicht ist es entscheidend, dass vom Betriebsertrag nach Abzug der Aufwendungen möglichst viel EBITDA bzw. Cashflow übrigbleibt. Die Wahl des Preismodells wird sich hauptsächlich auf den Betriebsertrag auswirken. Aufgrund der hohen Fixkostentastigkeit des Verkehrsgeschäfts wird eine Ertragsveränderung sehr stark auf den EBITDA durchschlagen.
- **Chance/Risiko «8» Betriebsaufwand beeinflussen:** Unter Umständen kann sich die Wahl eines Preismodells auch auf den Betriebsaufwand auswirken und so zusätzlich zu einem steigenden oder fallenden EBITDA beitragen.
- **Chance/Risiko «9» Erträge in der Destination beeinflussen:** Steigt die Anzahl Skierdays, ist davon auszugehen, dass auch andere Leistungsträger der touristischen Destination von einer höheren Gästezahl profitieren
- **Chance/Risiko «10» Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen:** Die Gewinne einer Destination können auf Kosten von konkurrierenden Schweizer Destinationen gehen. Es sind daher auch die Auswirkungen auf die gesamte alpine Tourismusbranche zu berücksichtigen.

## 2 Nachfrage nach Skierdays

In der Wintersaison 2018/19 liegen die Schweizer Skierdays gegenüber 2008/09 rund 15% im Minus. Rund zwei Drittel dieses Rückgangs sind auf einen vor allem wechselkursbedingten Verschiebungseffekt in die Nachbarländer zurückzuführen. Etwa 7% sind die Folge einer gegenüber 2008/09 kürzeren Saisondauer. Die restlichen 26% des Rückgangs haben andere Ursachen. Ein Grund für das rückläufige Interesse am Wintersport können die hohen Kosten der Ausübung des Skisports sein. Auch die steigende Alterung der Bevölkerung wirkt sich wohl bremsend auf die Entwicklung der Skierdays aus. Zudem sind das zunehmend steigende Angebot an Freizeitaktivitäten und Billigflüge in ausländische Destinationen zu erwähnen. Es ist jedoch festzuhalten, dass zwei Drittel des über die letzte Dekade beobachteten Rückgangs der Schweizer Skierdays nicht mit einem veränderten Freizeitverhalten der in- und ausländischen Bevölkerung zu erklären ist, sondern mit einer Verschiebung in ausländische Skigebiete.

Es ist davon auszugehen, dass die in den Schweizer Skigebieten verzeichneten Skierdays durch rund 3.3 Mio. Skisportler verzeichnet werden. Davon dürfte knapp ein Drittel auf ausländische Gäste fallen. Saisonkartenbesitzer verzeichnen im Durchschnitt ca. 15 Skitage je Saison. Für den Schweizer Skifahrer ohne Saisonkarte ist von rund 4.5 Skitagen je Saison auszugehen. Der Anteil von Skifahrern mit 3 oder weniger Ausübungstagen je Saison dürfte jedoch sehr hoch sein und gegen eine Million Personen umfassen.

Falls jeder Skifahrer einen Skitag pro Saison mehr verzeichnet, steigt die Anzahl Skierdays in den Schweizer Skigebieten um ca. 15%. Wenn nur die «wenig Skifahrer», welche höchstens drei Skierdays pro Saison verzeichnen, einen Tag mehr Skifahren, steigen die Skierdays um ca. 6%. In der Schweizer Wohnbevölkerung ist mit rund 400000 potenziellen zusätzlichen Skifahrern zu rechnen. Gelingt es diese für den Skisport zu aktivieren und verzeichnen diese 4.5 Tage je Saison, steigen die Skierdays um rund 8%. Falls alle Schweizer, welche zwischen 2008/09 und 2018/19 zum Skifahren ins Ausland abgewandert sind, zurückkehren, steigt die Anzahl Skierdays um 3.5%. Falls zusätzlich auch alle abgewanderten Euro-Gäste zurückkehren, resultiert ein weiteres Wachstum um 6.9%. Falls jeweils nur ein Viertel der Gäste zurückzugewinnen ist, fällt die Zuwachsrate viermal geringer aus.

Nicht zu vernachlässigen ist das Potenzial von Nicht-Skisportlern als Winterbergbahngäste. Das Potenzial dürfte bei ca. zwei Millionen liegen. Zusammen mit den Wenig-Skifahrern, welche höchstens drei Skierdays je Saison verzeichnen, vergrössert sich das Potential auf rund 3.5 Mio. potenzielle Winterbergbahngäste. Angenommen, der Durchschnittsverkehrsertrag für Nicht-Skifahrer beträgt ein Drittel bis ein Viertel des

Verkehrsertrags je Skifahrer. In diesem Fall entsprechen die potenziellen 3.5 Mio. Gäste ertragsmässig rund einer Million Skifahrern. Das Potenzial ist damit mehr als doppelt so gross im Vergleich zu den nicht-aktiven Skifahrern (nur Schweizer eingerechnet).

Eine Umfrage bei Skisportaussteigern im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich und Schweiz) zeigt, dass die Kosten der Ausübung der wichtigste Grund für den Ausstieg darstellen. Folglich gibt es einen Zusammenhang zwischen Preis und Ausübung des Skisports. Die Frage ist, mit welchen Preisveränderungen bzw. mit welchen Preismodellen die Ausstiegsquote verkleinert werden kann. Und noch wichtiger scheint die Frage, welche Preismodelle sich positiv auf die Anzahl Neueinsteiger auswirken. An den gesamten Kosten von Skiferien macht der Skipass rund 10% bis 20% aus. Wenn das Skiticket mit einem Discount von 20% verkauft wird, fallen die Kosten für die Skiferien insgesamt um 2% bis 4%. Die Auswirkungen von vergünstigten Skipässen auf die Gesamtkosten sind sehr beschränkt. Aus Gästesicht attraktiver wären Modelle, welche die Gesamtkosten der Ferien deutlicher reduzieren könnten.

Weitere Ausstiegsgründe sind der Gesundheitszustand und ein Mangel an Zeit. Mit einer Veränderung des Preismodells sind diese Ausstiege nicht zu verhindern. Die Herausforderung besteht darin, den Skisport für die Gäste attraktiver zu machen. In diesem Fall nehmen sich die Gäste die Zeit zum Skifahren. Weitere Probleme des Skisports sind eine hohe Komplexität und ein grosser organisatorischer Aufwand für die Konsumenten.

Der Preis ist zwar ein wichtiges Kriterium der Skigebietswahl. Qualitätsmerkmale sind jedoch in den Augen der Gäste wichtigere Entscheidungsgrössen, wie diverse Umfragen belegen. Wichtiger als der Preis ist das vom Kunden wahrgenommene Preis/Leistungs-Verhältnis.

Zusammengefasst stellen sich im Hinblick auf die Wahl von Preismodellen und in Bezug auf eine möglichst positive Entwicklung der Skierdays die folgenden Herausforderungen:

- Steigerung der Anzahl Skitage je Skifahrer
- Reduktion der Wetterabhängigkeit und damit Stabilisierung der Skierdays
- Aktivierung der Kinder für den Skisport
- Halten der Familien im Skisport
- Längeres Halten der älteren Skifahrer im Skisport
- Aus Anfängern möglichst viele gute Skifahrer machen, da Fortgeschrittene mehr Skierdays je Saison verzeichnen und Anfänger öfter aus dem Skisport aussteigen
- Rückgewinnung von ans Ausland verlorenen Skierdays

- Gewinnung von zusätzlichen Skierdays aus den europäischen Märkten
- Partizipation am Wachstum der Skifahrer in Asien
- Gewinnung von Nicht-Skifahrern als Winterbergbahngäste

## 3 Preismodelle

### 3.1 Tages- und Mehrtageskarten

Seit der Wintersaison 2019/20 verwendet etwas mehr als ein Viertel der 64 untersuchten Skigebiete ein dynamisches Preismodell für Tages- und Mehrtageskarten. Die wichtigste Zielsetzung, welche mit diesen Modellen verfolgt wird, ist die Reduktion der Abhängigkeit von Schnee- und Wetterverhältnissen. Indem der Gast die Tickets im Vorverkauf erwirbt, übernimmt er zumindest teilweise das Schnee- und Wetterrisiko. Je früher die Buchung erfolgt, umso höher ist das Wetter- und Schneerisiko für den Kunden. Mit abnehmender Zeit bis zum Gültigkeitstag werden Frühbucherrabatte kleiner. Aus Skigebietssicht entspricht der gewährte Frühbucherrabatt einer Art Versicherungsprämie. Im Gegensatz zu Frühbuchungen von beispielsweise Hotels oder Flugreisen ist die Frühbuchung eines Skitickets für den Kunden weniger attraktiv. Zum einen spielt die Angst eines «ausverkauften» Skigebiets keine Rolle. Zum anderen sinkt der Erlebnisgehalt eines Skitags bei schlechtem Wetter sehr deutlich. Hinzu kommt, dass die Qualität des Skitags im Gegensatz zur Hotelübernachtung oder zur Flugreise mit zunehmender Auslastung auf den Pisten abnimmt. Um den Gast trotz dieser Negativpunkte zur Frühbuchung der Skitickets zu bringen, muss daher ein hoher finanzieller Anreiz geboten werden. Im Fokus der Skigebiete sollten auf die Neukundengewinnung ausgerichtete Rabatte sein.

Erfahrungen der Skigebiete zeigen, dass Mehrtageskarten deutlich früher gebucht werden als Tageskarten. Dies überrascht nicht, denn Ferienaufenthalte werden oft früh geplant, und gerade in der Hauptsaison sind (gefragte) Hotels und Ferienwohnungen knapp. Das Ziel der dynamischen Skipreismodelle ist, dass der Gast zusammen mit der Hotelbuchung auch gerade die Skitickets bucht. Wenn der Gast im Vorverkauf eine 6-Tageskarte kauft, kann sich dies für ein Skigebiet trotz Frühbucherrabatt lohnen. Denn es ist möglich, dass der Gast ohne Vorverkauf während seines Aufenthalts je nach Wetter nur zwei bis drei Tageskarten gekauft hätte.

Es geht nicht nur um die Entscheidung «dynamisch» vs. «statisch». Wichtig ist auch die Entscheidung «wie dynamisch» bzw. «wie statisch»? Statische Preismodelle können differenziert werden, indem beispielsweise die Tickets im Onlineverkauf oder in der Vorsaison günstiger sind. Dynamische Preismodelle unterscheiden sich bezüglich ihrer Preisdynamik deutlich voneinander. Einige wichtige Ausgestaltungsparameter sind:

- Preisfaktoren: Welche Faktoren beeinflussen den Preis?
- Preisschwankungen: In welcher Preisbandbreite bewegen sich die Preise?
- Kontingente: Wie hoch sind die Mengen, welche zu Tiefstpreisen bzw. zu maxima-

- len Rabatten angeboten werden?
- Anpassungsgeschwindigkeit: Wie schnell steigen die Preise mit abnehmender Zeitdauer bis zum Gültigkeitstag?
- Frist für Frühbucherrabatte: Bis wie viele Tage vor dem Gültigkeitsdatum gibt es eine Preisermässigung?
- Betroffene Ticketarten: Werden alle Tickettypen dynamisch gepreist oder erst ab einer bestimmten Anzahl Tage?

Der häufigste Vorwurf dynamischer Preismodelle ist, dass das Skifahren für Familien teurer wird, da diese an die Wochenenden bzw. Schulferien gebunden sind. Mit der Nutzung von Frühbucherrabatten und Inkaufnahme des entsprechenden Risikos können Familien ihre Ticketkosten reduzieren. Da Unterkünfte in Schulferienzeiten sowie so frühzeitig gebucht werden müssen, werden Familien mit dynamischen Preismodellen je nach dem sogar belohnt. Für Skitage am Wochenende trifft dies weniger zu, da das Wetterrisiko eines Tagesausflugs für viele Gäste zu gross sein dürfte.

Die Bandbreite der statischen Tageskartenkassenpreise (Erwachsene) von Schweizer Skigebieten geht von CHF 33 bis CHF 89. In zwei Gebieten mit dynamischen Preisen kann der Tarif über CHF 100 steigen. In der Hälfte der Fälle liegt der Preis zwischen CHF 48 und CHF 62. Zwischen einerseits der Anzahl Pistenkilometer und der Höhe über Meer und andererseits des Tageskartenpreises besteht ein starker statistischer Zusammenhang.

In Österreich bewegen sich die wechsellkursbereinigten Tageskartenpreise in einer viel engeren Bandbreite als in der Schweiz. In den grossen österreichischen Gebieten sind die Tageskarten deutlich günstiger als in der Schweiz, in mittelgrossen Gebieten sind die Preise vergleichbar und bei den kleinen Gebieten sind einige der Schweizer Skigebiete sogar günstiger. Im Bereich der 6-Tageskarten ist das Preisverhältnis zwischen der Schweiz und Österreich ähnlich. Der Vergleich mit Frankreich fällt ebenfalls ähnlich aus, wobei die Preise etwas günstiger liegen als in Österreich. Im Vergleich zu den französischen 6-Tageskarten fallen die Schweizer Preise etwas höher aus als im Vergleich zu den Tageskarten.

In den untersuchten Schweizer Skigebieten liegt der Discount der Kindertageskarte im Durchschnitt bei 48 %. Familienrabatte auf den Kauf von Tageskarten gibt es in fast der Hälfte der Gebiete. In drei Viertel der Fälle beträgt der Familiendiscount 10 % oder weniger. Fünf Skigebiete bieten Familien einen Discount von 30 % oder mehr. Für eine vierköpfige Familie kostet ein Skitag (nur Ticket) im Durchschnitt CHF 157. In der Hälfte der Fälle liegt der Preis zwischen CHF 126 und CHF 186. In französischen Skigebieten liegen die Preise für eine vierköpfige Familie ähnlich hoch wie in der Schweiz. In Österreich liegen die Preise in grossen Gebieten tiefer als in der Schweiz, in mittelgrossen Gebieten sind die Preise vergleichbar.

6-Tageskarten in Schweizer Skigebieten kosten im Durchschnitt das 4.7fache einer Tageskarte. Im Durchschnitt bekommt der Gast mit dem Kauf einer 6-Tageskarte einen Discount von 1.3 Tageskarten. Die Bandbreite dieses Discounts geht von 0 bis 2.2 Tageskarten. In der Hälfte der Fälle liegt der Discount zwischen 1.1 und 1.5 Tageskarten. Gegenüber Frankreich und Österreich fällt der Discount auf der 6-Tageskarte in Schweizer Skigebieten etwas höher aus. In den USA liegt der Discount gegenüber der Schweiz etwas höher.

Einige US-amerikanische Skigebiete haben keine traditionellen Mehrtageskarten wie zum Beispiel eine 4- oder 6-Tageskarte. Stattdessen gibt es nur Tickets wie 3 aus 4 Tagen oder 5 aus 7 Tagen. Damit können Skigebiete auf die Wünsche der Gäste auch alternative Tätigkeiten auszuüben reagieren. Zudem können die Gäste beispielsweise die fünf schönsten Tage aus einer Woche auswählen. Für diese Flexibilität sollte der Gast einen höheren Preis zu bezahlen bereit sein. Zudem stellt das Wahlticket einen Anreiz dar, von einzelnen Tageskarten auf Mehrtagespässe bzw. Wahlabos zu wechseln.

### 3.2 Saisonkarten

Der in Tageskarten gemessene Preis von Schweizer Saisonkarten variiert zwischen 3.4 und 19.3. In der Hälfte der Fälle liegt der Preis der Saisonkarte zwischen 10 und 13 Tageskarten. In diesen Fällen kostet die Saisonkarte 5 bis 8 Tageskarten mehr als eine 6-Tageskarte. Tiefe Werte resultieren zum Beispiel für die Saastaler Wintercard, welche es seit der Wintersaison 2019/20 nicht mehr gibt, und für die grösseren Skigebiete des Magic Pass. In den Kantonen Graubünden und Wallis (ohne Magic Pass) sind die Saisonkarten gemessen in Tageskarten am teuersten. Wie bei den Tages- und Mehrtageskarten besteht bei den Saisonkarten ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen Preis einerseits und Anzahl Pistenkilometer und Höhenlage andererseits.

Die mit Saisonkarten verzeichnete jährliche Anzahl Skierdays variiert je nach Skigebiet zwischen 7 und 25 Tagen. Der Durchschnitt liegt bei 15 Tagen. In Graubünden ist der Wert überdurchschnittlich hoch. Am tiefsten ist der Wert im Berner Oberland. Es besteht ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen dem Preis einer Saisonkarte (gemessen in Tageskarten) und den Anzahl Benutzungen des Abos. Der Durchschnittsertrag je Saisonkarten-Skierday (nur Erwachsene) liegt zwischen CHF 17.5 und CHF 77. In der Hälfte der Fälle liegt der Wert zwischen CHF 33 und CHF 56. In Prozent des Tageskartenkassenpreises (Höchsttarif) liegt der Durchschnittsertrag je Saisonkarten-Skierday im Durchschnitt bei 80%. Die Werte variieren zwischen 34% und 161%.



In 85% der untersuchten 64 Skigebiete ist die Saisonkarte im Vorverkauf erhältlich. In rund 26% der Fälle endet die (erste) Vorverkaufsfrist, welche zu einem rabattierten Kauf der Saisonkarte berechtigt, bereits im April oder Mai. In rund 40% der Fälle erst Ende November oder Mitte Dezember. Je früher der Vorverkauf endet, umso höher ist der Frühbucherrabatt. Der durchschnittliche Vorverkaufsrabatt beträgt 23% oder 3.5 Tageskarten. Ohne Berücksichtigung von Magic Pass und Wintercard beträgt der Rabatt im Durchschnitt 14% bzw. 2 Tageskarten.

Etwas mehr als die Hälfte der Skigebiete bietet eine Familiensaisonkarte an. Gegenüber den Einzeltarifen liegt der durchschnittliche Discount für eine vierköpfige Familie bei 19%. Eine vierköpfige Familie bezahlt für eine Saisonkarte in den 64 untersuchten Gebieten zwischen CHF 555 und CHF 5100. In der Hälfte der Fälle liegt der Preis zwischen CHF 1269 und CHF 1998. Gegenüber Frankreich schneidet die Mehrheit der Schweizer Skigebiete betreffend Familiensaisonkarte günstiger ab. Mit Österreich liegen die Preise für Familiensaisonkarten in etwa gleichauf. Der Anteil von Saisonkarten, welche rabattiert an vor allem Einheimische abgegeben werden, variiert in Schweizer Skigebieten zwischen 0% und 92%.

Die US-Amerikanischen Saisonkarten zeichnen sich gegenüber den Schweizer Saisonkarten durch eine grössere Produktauswahl aus. In den Schweizer Skigebieten ist in den meisten Fällen nur ein Typ der Saisonkarte verfügbar. In wenigen Gebieten gibt es ein Midweek-Angebot oder Halbsaisonkarten. In den US-amerikanischen Gebieten sind u.a. die folgenden Saisonkartentypen verbreitet:

- Saisonkarte mit unlimitierter Gültigkeit
- Saisonkarte mit Holiday Blackout Dates (in den wichtigsten Ferienwochen nicht gültig)
- Saisonkarte mit Ausschluss einzelner Transportanlagen
- Saisonkarte mit Zusatzleistungen wie zum Beispiel einem speziellen Parkplatz

Zudem zeichnen sich die US-amerikanischen Saisonkarten dadurch aus, dass sehr viele interne und teilweise auch externe Zusatzleistungen inkludiert sind und dass die Saisonkarten noch verbreiteter in Partnergebieten (unbeschränkt oder beschränkt) gültig sind. Eine Saisonkarte, welche auf einzelnen Anlagen keine Gültigkeit aufweist, kann attraktiv sein, falls es auf der betreffenden Anlage oft zu Kapazitätsengpässen kommt. Ideal ist, wenn ein Teil der Gäste den Transport auf dieser Anlage unbedingt will, ein anderer Teil der Gäste jedoch gut darauf verzichten kann. In diesem Fall sollte der Preis der unlimitierten Karte stärker erhöht werden können als der Preis der limitierten Karte reduziert.

Die Saisonkarte mit Holiday Blackout Dates (in den wichtigsten Ferienwochen nicht gültig) ist für Skigebiete attraktiv, welche zum Beispiel in den Weihnachtsferien über der für den Gast angenehmen Kapazitätsgrenze operieren. Analog zu der dynamischen Preisbestimmung von Tageskarten zahlt auch der Saisonkartenbesitzer einen Mehrpreis, wenn er in den beschäftigungsstärksten Tagen Skifahren will. Gegenüber einem Midweek-Skipass spricht eine Saisonkarte mit Blackout Dates wohl eine breitere Kundschaft an, da auch Wochenenden im Abo enthalten sind.

## 4 Quantitative Analyse der Auswirkungen neuer Preismodelle

Mittels einer quantitativen Auswertung werden die Auswirkungen von dynamischen Preismodellen und günstigen Saisonkarten auf die Anzahl Skierdays, den Durchschnittsertrag je Skierday und auf den Winterverkehrsertrag analysiert. Verwendet wird dafür die Differenz-in-Differenzen-Methode. Ziel ist es herauszufinden, ob sich die Grössen Skierdays, Durchschnittsertrag und Winterverkehrsertrag mit dynamischen Preismodellen (bzw. mit günstigen Saisonkarten) besser entwickeln als mit statischen Preismodellen (bzw. mit «normalen» Saisonkarten). Für die Analyse werden zusätzlich zu den von Seilbahnen Schweiz zur Verfügung gestellten Daten von insgesamt 40 Ski-gebieten Kontrollvariablen verwendet. Mit der Verwendung der Kontrollvariable Höhenlage wird beispielsweise für die bis in tiefe Lagen schneereiche Wintersaison 2017/18 sichergestellt, dass der «Schneeeffekt» nicht etwa dem Effekt einer günstigen Saisonkarte zugerechnet wird.

Dynamische Preismodelle üben auf die Entwicklung der Anzahl Skierdays gemäss unserer quantitativen Analyse einen leicht negativen Einfluss aus. Dafür steigt der Durchschnittsertrag je Skierday etwas an. Der steigende Durchschnittsertrag kann den Effekt der rückläufigen Skierdays überkompensieren. Daher resultiert für den Winterverkehrsertrag ein leichtes Plus von 1.5%. Die Ergebnisse können als Indizien betrachtet werden, dass sich die Einführung dynamischer Preise leicht positiv auf den Winterverkehrsertrag auswirkt. Die Ergebnisse sind allerdings statistisch nicht signifikant.

Die Einführung einer günstigen Saisonkarte (Magic Pass und Wintercard) führt zu einer Steigerung der Skierdays um 17%. Umgekehrt führt die Einführung einer günstigen Saisonkarte aber auch zu einem deutlich negativen Effekt auf den Durchschnittspreis. Der negative Effekt auf den Durchschnittsertrag überwiegt, so dass für den Winterverkehrsertrag ein negativer Effekt von rund 5% resultiert. Gemäss unserer Auswertung ist der Effekt jedoch nur statistisch signifikant, wenn ausschliesslich Skigebiete mit mehr als 50 Pistenkilometern betrachtet werden.

Die Resultate sind mit Vorsicht zu interpretieren. Zum einen fehlen einige Bergbahnenunternehmen in der Auswertung, da für diese Bahnen keine Zahlen verfügbar sind. Zum anderen sind im Datensatz einige fehlerhafte Daten enthalten. Offensichtliche Fehler sind entweder korrigiert oder die entsprechenden Skigebiete aus der Auswertung entfernt worden. Es ist allerdings nicht klar, ob sämtliche Datenfehler identifiziert werden konnten. Die Ergebnisse der quantitativen Auswertung können aber grösstenteils auch aufgrund der Fallstudienanalysen und Interviewaussagen gestützt werden.

## 5. Beurteilung, Empfehlungen und Schlussfolgerungen

In diesem Abschnitt werden die verschiedenen Preismodelle in Bezug auf ihre Chancen und Risiken beurteilt. Basis dazu bildet das Leitmodell aus Abschnitt 1. Im Fokus stehen dynamische Preismodelle für Tages- und Mehrtageskarten sowie günstige und/oder gebietsübergreifende Saisonkartenprodukte. Die Beurteilung basiert einerseits auf den Erkenntnissen aus den geführten Interviews und andererseits aus einer Auswertung der Zahlen der Jahre 2016/17 bis 2018/19. Auch Erkenntnisse aus bestehenden Studien und Literatur werden berücksichtigt. Schlussendlich fliesst auch die Einschätzung der Autoren in die Beurteilung ein. Nach der Beurteilung der erwähnten Preismodelle folgt eine Würdigung aus Sicht der Bergbahnfinanzierer. Den Abschluss von Kapitel 5 bilden die Top Learnings.

Aus dem zweiten Kapitel «Nachfrage nach Skierdays» sind folgende Schätzungen bekannt:<sup>1</sup>

- Die Skierdays in den Schweizer Skigebieten werden schätzungsweise von knapp 3.5 Millionen Gästen verzeichnet.
- Davon fällt wohl knapp ein Drittel auf das Ausland.
- Von den Schweizern dürften ca. 15% der Skifahrer eine Saisonkarte haben.
- Tagesgäste, welche vorwiegend aus der Schweiz kommen, sind für rund die Hälfte der Skierdays verantwortlich. Der Grossteil davon hat eine Ausübungshäufigkeit von weniger als fünf Tagen.
- Über die letzten zehn Jahre hat die Schweiz knapp drei Millionen Skierdays ans angrenzende Ausland verloren. Seit zwei Jahren hat ein Trend einer leichten Rückgewinnung eingesetzt.
- Das Potenzial an nicht-aktiven, aber fähigen potenziellen Schweizer Skifahrern beträgt rund 0.4 Millionen.

In Bezug auf eine möglichst positive Entwicklung der Skierdays stellen sich die folgenden Herausforderungen.<sup>2</sup>

- Erhöhung der Anzahl der aktiven Skifahrer: Es dürfte ein Potenzial von rund 400 000 (jungen) Schweizern bestehen, welche für den Skisport aktiviert werden könnten.
- Längeres Halten der aktiven Skifahrer: Ältere Leute leben immer länger, haben Zeit und können auch unter der Woche Ski fahren.

<sup>1</sup> Sämtliche untenstehend aufgeführten Zahlen sind in Kapitel 2 (Gesamtstudie) geschätzt bzw. hergeleitet.

<sup>2</sup> Sämtliche untenstehend aufgeführten Argumente und Zahlen sind in Kapitel 2 (Gesamtstudie) erläutert.

- Aktivieren der Kinder für den Skisport bzw. Halten der Familien im Skisport: Anfänger steigen überdurchschnittlich oft aus dem Schneesport aus. Es ist daher wichtig, aus Anfängern möglichst schnell Fortgeschrittene zu machen.
- Rückgewinnung von ans Ausland verlorenen Skierdays: Falls ein Viertel zurückgewonnen werden könnte, würden die Skierdays um rund 750 000 steigen.
- Gewinnung von neuen Skigästen aus dem Ausland: Die Marktanteile der Schweiz bei den deutschen und niederländischen Gästen sind sehr gering.
- Partizipation am Wachstum der Skifahrer aus China: Der Marktanteil Europas wird auch zukünftig gering bleiben. Der Markt könnte jedoch zukünftig sehr gross werden.
- Erhöhung der Ausübungshäufigkeit der aktiven Skifahrer: Falls jeder Skifahrer einen Tag mehr Ski fährt, steigen die Skierdays um 3,5 Mio.
- Früheres Buchen der Gäste erreichen: Damit wird die Abhängigkeit von Wetter- und Schnee reduziert. Wetter und Schneeverhältnisse sind der wichtigste Treiber der Entwicklung der Skierdays.
- Nicht-Skifahrer als Winterbergbahngäste gewinnen: Im Inland besteht ein Potenzial von rund zwei Millionen Menschen, welche mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht für den Skisport in Frage kommen, als Winterbergbahngäste hingegen schon. Zählt man die Skifahrer mit geringer Ausübungshäufigkeit dazu, steigt das Potenzial auf 3,5 Mio. Menschen.

Wichtig ist, dass die Beurteilung der Preismodelle nicht nur anhand der Entwicklung der Skierdays erfolgt. Auch die Folgen für den Durchschnittspreis je Skierday sind im Auge zu behalten. Im Folgenden wird analysiert, welchen Beitrag dynamische Preismodelle, günstige Saisonkarten und gebietsübergreifende Saisonkarten zu diesen Herausforderungen leisten können.

### 5.1 Dynamische Preismodelle

Es stellt sich die Frage, ob sich mit dynamischen Preismodellen zusätzliche Skierdays gewinnen lassen, und wie sich die Einführung dynamischer Preise auf den Durchschnittspreis je Skierday auswirken kann. Die wichtigsten Unterschiede zwischen statischen und dynamischen Modellen sind in Abschnitt 3 der Gesamtstudie dargelegt, ebenso die wichtigsten Eigenschaften dynamischer Modelle mitsamt vermeintlichen Stärken und Schwächen.

Beim Vergleich von statischen und dynamischen Preismodellen sind die folgenden zwei Aspekte unbedingt zu berücksichtigen. Es besteht die Möglichkeit statische Preise zu differenzieren. Die Vorteile dynamischer Preise sind damit zumindest teilweise auch mit statisch differenzierten Preisen zu erreichen. Erfahrungen zeigen, dass der Anteil der online verkauften Tickets mit der Einführung dynamischer Preissysteme markant zunimmt. Vorteil eines dynamischen Preismodells ist daher ein erhöhter Onlineanteil. Diese Zielsetzung kann jedoch auch mit anderen Massnahmen erreicht werden.

## 5.1.1 Beurteilung und Handlungsempfehlungen

### 5.1.1.1 Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein

#### Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein: Führen dynamische Preismodelle zu mehr aktiven Skifahrern?

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Dynamische Preismodelle tragen nicht zu einer wesentlichen Reduktion der Ausübungskosten des Skisports bei. Die Ticketkosten machen einen zu geringen Anteil an den Gesamtkosten aus. Auch die hohe Komplexität des Skifahrens wird kaum wesentlich reduziert, nur indem der Kauf im Rahmen der dynamischen Modelle online erfolgt. Es ist daher nicht mit einer Zunahme der aktiven Skifahrer zu rechnen. Unter den folgenden Voraussetzungen wäre eher mit einer Steigerung der Anzahl aktiven Skifahrer zu rechnen: Das ganze Angebot «Skiferien» inkl. Übernachtung, Skimiete, Skischule wird dynamisch gepreist und mit einem Frühbucherrabatt versehen. Zudem muss das ganze Angebot «Skiferien» aus einer Hand online buchbar sein. Noch wichtiger ist, dass für den Gast nicht nur die Buchung einfacher wird, sondern auch der Aufenthalt im Skigebiet bzw. in der Destination. Da dynamische Preise das Skifahren für Personen, die zeitlich nicht flexibel sind und kurzfristig entscheiden wollen, verteuern, ist allenfalls auch eine Reduktion der Anzahl aktiver Skifahrer nicht auszuschliessen.

**Gesamtfazit:** Dynamische Preismodelle haben ein sehr geringes Potenzial zur Erhöhung der Anzahl aktiver Skifahrer und können sogar zu einer geringen Abnahme der Anzahl aktiver Skifahrer führen.

#### Handlungsempfehlungen:

- Gesamtpakete «Skiferien» bilden (aus eigener Hand oder in Kooperation): Die finanziellen Anreize der Frühbuchung werden so erhöht.

### 5.1.1.2 Entscheid über Anzahl Ausübungen

#### **Entscheid über Anzahl Ausübungen: Erhöhen dynamische Preismodelle die Anzahl Skierdays je Skifahrer?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Die Chance ist hoch, dass Mehrtagesgäste dank Frühbucherrabatten bzw. dank dynamischen Preismodellen länger laufende Tickets kaufen (vgl. Entscheid von Aufenthaltsgästen für einen Skitag). Dies führt zu einer Erhöhung der Anzahl Skierdays je Skifahrer. Frühbuchungen können auch dazu führen, dass mehr Schlechtwetter-Skitage verzeichnet werden. Ein positiver Effekt ist vor allem im Bereich der Mehrtageskarten bzw. der Mehrtagesgäste zu erwarten. Gelingt es dem Bergbahnunternehmen, auf Basis von Kundendatenauswertungen den Gästen attraktive Angebote zu unterbreiten, können Gäste vermehrt ans Skigebiet gebunden werden. Die Folge sind dann mehr Skierdays je Skifahrer. Dank den Frühbucherrabatten können sicherlich einige Skifahrer zu mehr Ausübungen motiviert werden. Umgekehrt können höhere Kassenpreise andere Skifahrer von Ausübungstagen abhalten. Diese beiden Effekte könnten sich etwa die Waage halten. Es ist in jedem Fall auch eine Reduktion der Anzahl Ausübungen denkbar. Dass Skifahrer dank günstigerer Preise vermehrt unter der Woche Ski fahren, scheint auch mit dynamischen Preismodellen nur sehr schwach zu funktionieren.

**Gesamtfazit:** Dynamische Preismodelle haben in Gebieten mit vielen Aufenthaltsgästen ein mittleres Potenzial zur Steigerung der Ausübungen je Skifahrer. Im Bereich der Tagesgäste ist mit einem geringeren Potenzial zu rechnen.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Kundendaten auswerten: Die Onlineverkäufe dazu nutzen mehr Informationen über die Kunden zu sammeln. Kundendaten unter Berücksichtigung eines angemessenen Kosten/Nutzen-Verhältnis auswerten.

### 5.1.1.3 Entscheid für eine Destination

#### **Entscheid für eine Destination: Lassen sich mit dynamischen Preismodellen Gäste auf Kosten anderer Skigebiete gewinnen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Attraktive Frühbucherangebote können Gäste in Skigebiete locken. Hohe Kassenpreise können aber ebenso Gäste von einem Skigebietsbesuch abhalten. Es ist nicht allgemein vorherzusehen, welcher Effekt überwiegen wird. Das Potenzial Gäste von anderen Gebieten abzuwerben, hängt auch vom Ticketpreis bzw. vom Rabatt ab. Für signifikante Gästeverchiebungen sind grosse Preisnachlässe erforderlich. Chancen auf eine höhere Anzahl Skierdays sind immer in Kombination mit den Risiken eines rückläufigen Durchschnittsertrags zu beurteilen. Falls attraktive Gesamtpakete für Skiferien im Vorverkauf angeboten werden können, dürfte das Potenzial zur Abwerbung von Gästen der Konkurrenz ansteigen.

**Gesamtfazit:** Dynamische Preismodelle haben ein eher geringes Potenzial zum Gewinnen von Gästen auf Kosten anderer Skigebiete. Mit «Kampfpreisen» ist das Potenzial deutlich grösser. Dies führt aber unter Umständen zu einem Ertragsrückgang.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Gesamtpakete «Skiferien» bilden (aus eigener Hand oder in Kooperation): Die finanziellen Anreize für einen Skigebietswechsel sind dann grösser.
- Familienrabatte beibehalten oder sogar erweitern: Familien müssen aufgrund der Schulferienbindung früh buchen und am meisten aufs Budget achten. Kinder sind die Gäste der Zukunft und daher ein wichtiges Segment, welches erhalten bzw. ausgebaut werden sollte.
- Tiefstpreise eher etwas tiefer ansetzen, dafür mit kleineren Kontingenten: Mit einer breiten Preisspanne und dafür einer eher etwas schnelleren Preisanpassung können die Gäste besser nach ihrer Preisbereitschaft bzw. ihrer Frühbucherrisikobereitschaft abgeholt werden.
- Preisspanne: Hohe Preisspannen und Intransparenz in Bezug auf die Kontingente können der Akzeptanz von dynamischen Preisen abträglich sein. Die Flexibilität in der Preisfestsetzung nimmt jedoch mit zunehmender Preisspanne zu.
- Nähe zum «fairen» Preis: Der Maximalpreis sollte den von den Gästen als fair betrachteten Preis nicht zu stark übersteigen.
- Kundenbefragungen/Marktforschung: Es gilt die Vorstellungen der Kunden bezüglich Preisfairness abzuklären.
- Qualität nicht vergessen: Wenn das Angebot stimmt, bezahlen die Gäste einen angemessen hohen Preis. Dann ist Zurückhaltung mit der Höhe von Rabatten angebracht.



#### 5.1.1.4 Entscheid der Aufenthaltsgäste für einen Skitag

##### **Entscheid der Aufenthaltsgäste für einen Skitag: Verzeichnen Aufenthaltsgäste dank dynamischer Preismodelle mehr Skierdays während ihres Aufenthalts?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Über Frühbucherrabatte können die Gäste zum Kauf länger laufenden Tickets motiviert werden. Mit unterschiedlichem Pricing von Tickets mit verschiedener Laufzeit können die Kaufentscheidungen der Gäste mitbeeinflusst werden, das Pricing wird flexibler. Die Wetterabhängigkeit der Skierdays wird im Erfolgsfall reduziert. Die Folge ist ein stabilerer Ertrag. Wichtig ist dieser Aspekt vor allem in Destinationen mit vielfältigen Freizeitaktivitäten und damit grosser Konkurrenz zum Skifahren. In Gebieten mit einem geringen Anteil an Aufenthaltsgästen ist die Fragestellung weniger bedeutend

**Gesamtfazit:** Die Wahrscheinlichkeit ist als hoch einzuschätzen, dass Aufenthaltsgäste dank dynamischer Preismodelle im Vorverkauf länger laufende Tickets erwerben. Das Potenzial dürfte mittelgross sein.

##### **Handlungsempfehlungen:**

- Länger laufende Tickets tendenziell attraktiver preisen als kürzer laufende Tickets: So werden Anreize zum Kauf längerer Tickets oder sogar zur Buchung längerer Aufenthalte gesetzt.

### 5.1.1.5 Entscheid über den Buchungszeitpunkt

#### **Entscheid über den Buchungszeitpunkt: Führen dynamische Preismodelle dazu, dass die Gäste früher buchen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Es zeigt sich, dass Mehrtageskarten deutlich früher gebucht werden als Tageskarten. Das Potenzial, Risiken (zu wenig Schnee, schlechtes Wetter) auf die Gäste zu übertragen, Erträge nach vorne zu verschieben und damit die Erträge zu stabilisieren ist daher für Skigebiete mit einem hohen Anteil an Aufenthaltsgästen deutlich grösser. Wenn Tageskarten vier oder fünf Tage vor Gültigkeitsdatum gekauft werden, handelt es sich zwar auch um Frühbuchungen. Angesichts der auf diese kurze Frist sehr zuverlässigen Wetterberichte übernimmt der Gast aber nur ein sehr geringes Risiko. Je höher der Frühbucherrabatt ist, umso stärker nutzen Gäste Vorverkaufsangebote. Die Auswirkungen auf den Durchschnittsertrag sind daher unbedingt im Auge zu behalten.

**Gesamtfazit:** Im Bereich von Mehrtageskarten ist das Potenzial als gross einzuschätzen, dass Tickets dank dynamischer Preismodelle früher gekauft werden. Im Bereich der Tageskarten ist nur mit einem geringen Potenzial zu rechnen. Tageskarten werden zumeist höchstens wenige Tage vor dem Gültigkeitstag gebucht.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Kaufdruck ausüben: Dem Gast sollte das Gefühl vermittelt werden, dass er mit dem Ticket eine knappe Dienstleistung kauft, was eigentlich nicht der Fall ist. Angaben wie «noch 5 Tickets zu diesem Preis erhältlich» sind diesbezüglich hilfreich.
- Preisanpassungen nur nach oben: Der Kunde darf nicht das Gefühl haben, dass der Preis fallen kann. Ansonsten verliert die Frühbuchung an Nutzen.
- Maximalpreis kommunizieren: Dies reduziert die Unsicherheit beim Kunden. Er kennt den schlimmsten anzunehmenden Fall.
- Wahllos dynamisch preisen: Indem Wahllos ebenfalls dynamisch gepreist werden, könnten Tagesausflügler vermehrt zur Frühbuchung gebracht werden. Es gilt aber zu berücksichtigen, dass sich Wahllos-Besitzer jeweils die besten Tage zum Skifahren auswählen.

### 5.1.1.6 Durchschnittsertrag beeinflussen

#### Durchschnittsertrag beeinflussen: Steigern dynamische Preismodelle den Durchschnittsertrag je Skierday?

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Im Rahmen von dynamischen Preismodellen bezahlen Spontankäufer hohe Preise und finanzieren damit die Rabatte der Frühbucher. Dynamische Preismodelle machen Preiserhöhungen diskreter möglich. Die Flexibilität im Pricing für unterschiedliche Tickets zu unterschiedlichen Saisonzeiten steigt deutlich an und bietet Optimierungspotenzial. Schlussendlich müssen Gäste die Preise jedoch akzeptieren. Falls Faktoren wie Konkurrenzvergleich, Preis/Leistungsverhältnis, etc. keine Erhöhung rechtfertigen bzw. die Gäste diese nicht akzeptieren, ist tendenziell mit einem Absinken des Durchschnittsertrags zu rechnen. Gibt es genügend Gäste, welche spontan kaufen und die Höchstpreise bezahlen, besteht ein Potenzial für einen höheren Durchschnittsertrag. Gefährlich wird es, wenn zu viele Tickets zu stark rabattiert werden. Vorsicht ist zudem geboten bei kurzfristigen Rabatten, für welche der Gast gar kein Risiko übernehmen muss.

**Gesamtfazit:** Frühbucherrabatte müssen grundsätzlich über eine steigende Anzahl Skierdays und über Preiserhöhungen (an Spitzentagen) für Spontanbucher kompensiert werden. Gelingt eine Überkompensation, steigt der Durchschnittsertrag je Skierday. Für die letzten beiden Saisons gibt es Hinweise, dass dies gelungen ist. Wobei unklar ist, ob in erster Linie die Preiserhöhungen oder die dynamischen Modelle dafür ursächlich sind. Gerade in schwierigen Wintersaisons mit häufig schlechten Bedingungen könnten Spontankäufer fehlen. Dann kann es auch zu einem rückläufigen Ertrag kommen.

#### Handlungsempfehlungen:

- ZIELERTRAG pro Skierday, pro Saisonphase bzw. Wochentag und Ticketart definieren: Dieser Wert sollte dann mindestens erreicht werden.
- KEINE GESCHENKE verteilen: Wer nicht sehr frühzeitig bucht, darf keinen Preis unter dem ZIELERTRAG bekommen. Nur wer wirklich ein Risiko übernimmt, bekommt einen tieferen Preis.
- MAXIMALPREIS so hoch ansetzen, dass auch mit z.B. 10% Ermässigung der ZIELERTRAG pro Skierday erwirtschaftet wird: Dadurch kann den Gästen das Gefühl vermittelt werden, dass sie auch bei nur wenigen Tagen Vorausbuchung noch einen Rabatt bekommen. Maximalpreis muss jedoch als «einigermaßen» fair wahrgenommen werden, so dass kein Abzocker-Gefühl aufkommt.
- VORSICHT mit kurzfristigen Rabatten: Bei guten Bedingungen Tickets wenige Tage vor dem Gültigkeitstag zu Preisen unter dem ZIELERTRAG zu verkaufen, macht keinen Sinn.

- Preiselastizität beachten und nicht nur eine kurzfristige Ertragsoptimierung verfolgen, sondern die langfristigen Wirkungen der dynamischen Preise beachten.
- Qualität im Auge behalten: Wichtig ist, dass die Qualität mit dem Preis mithalten kann.
- Besucherbeschränkungen prüfen: Eine Verknappung des Angebots könnte die dynamische Preisdifferenzierung glaubwürdiger machen und den Kaufdruck bei den Gästen weiter verstärken.
- Ertrag ist wichtiger als die Anzahl Skierdays: Wenn etwas weniger Gäste mehr bezahlen, kann sowohl der Ertrag als unter Umständen auch die Zufriedenheit der Gäste steigen.

### 5.1.1.7 Nebenerträge beeinflussen

#### **Nebenerträge beeinflussen: Steigern dynamische Preismodelle die Nebenerträge der Bergbahnunternehmen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Für Bergbahnunternehmen mit Nebengeschäften stellt sich die Frage nach den Auswirkungen auf die Erträge der Berggastronomie, Beherbergung oder Skischule. Falls die Skierdays mit der Einführung dynamischer Preise zunehmen, profitiert beispielsweise auch die Berggastronomie. Es ist eher davon auszugehen, dass die Gastronomieerträge weniger stark ansteigen als die Anzahl Skierdays. Grund dafür ist die oft beschränkte Kapazität in der Gastronomie während den Spitzenzeiten. Die Beherbergung wird ebenfalls weniger stark profitieren, da ein grosser Vorteil der dynamischen Preise ist, dass die Aufenthaltsgäste öfter Skifahren. Die Buchung der Übernachtung ist der Buchung des Skitickets in der Regel vorgelagert.

**Gesamtfazit:** Falls die Skierdays ansteigen, besteht bei ausreichend freien Kapazitäten ein mittelgrosses Potenzial zur Erhöhung der Nebenerträge.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Aufpassen beim Verrechnen von Verkehrserträgen und Nebenerträgen: Im Vergleich zu einem zusätzlichen Franken an Verkehrsertrag ist ein zusätzlicher Franken an Gastronomieertrag deutlich tiefmariger. Das heisst, von einem zusätzlichen Franken Verkehrsertrag resultiert mehr als Betriebsgewinn als von einem zusätzlichen Franken Gastronomieertrag.

### 5.1.1.8 Betriebsaufwand beeinflussen

#### **Betriebsaufwand beeinflussen: Reduzieren dynamische Preismodelle den Betriebsaufwand der Bergbahnunternehmen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Steigt der Online-Verkaufsanteil deutlich an, wofür vieles spricht, können im Bereich der Kassen Einsparungen anfallen. Im Bereich des Marketings kann es ebenfalls zu Einsparungen kommen, wenn das Bergbahnunternehmen von Aktivitäten seines Partners profitieren kann. Auf den gesamten Betriebsaufwand gerechnet dürften die Einsparungen aber eher gering sein. Für kleinere Unternehmen könnte die relative Einsparung stärker ins Gewicht fallen. Wichtig ist, dass die Kosten für das dynamische Preismodell ebenfalls berücksichtigt werden. Auch die Kosten zur Auswertung von Kundendaten dürfen nicht unterschätzt werden.

**Gesamtfazit:** Das Potenzial zur Einsparung von Betriebsaufwand ist in der Gesamtbetrachtung als gering einzuschätzen, insbesondere wenn man auch die Kosten (externe und interne) für die Einführung und den Betrieb der dynamischen Modelle und Systeme berücksichtigt.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Aufwand für dynamisches Preismodell: Bei der Auswahl des Partners sind Investitionen und laufende Kosten sorgfältig abzuwägen.
- Make or Buy: Die Entscheidung für eine eigenständige Lösung oder die Wahl eines Plattformpartners ist präzise in Bezug auf das Kosten/Nutzen-Verhältnis zu evaluieren.

### 5.1.1.9 Erträge in der Destination beeinflussen

#### Erträge in der Destination beeinflussen: Steigern dynamische Preismodelle die Erträge in der Destination?

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Bisherige Erkenntnisse deuten darauf hin, dass die Bergbahnunternehmen nach der Einführung dynamischer Preismodelle eher von einer Erhöhung des Durchschnittspreises profitieren als von einer steigenden Anzahl Skierdays. Ein wichtiger Aspekt für die Skierdays sind Aufenthaltsgäste, welche während ihres Verbleibs in der Destination häufiger Ski fahren. Es ist daher tendenziell davon auszugehen, dass die übrigen Leistungsträger in der Destination im Vergleich zum Bergbahnunternehmen etwas weniger stark profitieren. Die Gesamtdestination profitiert, wenn die Gäste längere Aufenthalte buchen, weil das Preissystem entsprechende Anreize vermittelt. Grundsätzlich gilt aber: Je stärker die Skierdays ansteigen, umso stärker profitiert auch die Gesamtdestination.

**Gesamtfazit:** Das Potenzial zur Steigerung der Erträge in der Gesamtdestination hängt von der Steigerung der Skierdays und der Steigerung der Aufenthaltsdauer, z.B. während den Ferien oder ein (verlängertes) Wochenende statt nur ein oder zwei Skitage, ab. Es ist davon auszugehen, dass die Erträge der übrigen Leistungsträger weniger stark zulegen als die Skierdays.

#### Handlungsempfehlungen:

- Breite Abstützung: Das Bergbahnunternehmen darf die Rabattlast nicht allein tragen. Andere Leistungsträger müssen sich auch daran beteiligen, am besten in gemeinsamer Absprache.
- Anreize setzen zum Kauf länger laufender Tickets: Die Gäste sind dann länger in der Destination und können mehr Geld ausgeben.

### 5.1.1.10 Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen

#### **Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen: Steigern dynamische Preismodelle den Ertrag der Gesamtbranche?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Im Bereich der Mehrtagesgäste haben dynamische Preismodelle wie erwähnt interessante Potenziale zur Steigerung der Skierdays. Entscheidend sowohl für den Verkehrsertrag des einzelnen Bergbahnunternehmens als auch für die Gesamtbranche ist, mit welchen finanziellen Anreizen die zusätzlichen Skierdays «erkauft werden». Die Auswirkungen auf den Ertrag der Gesamtbranche sind daher nicht pauschal einzuschätzen. Über die beiden Wintersaisons 2017/18 und 2018/19 scheinen sich die dynamischen Preismodelle leicht positiv auf die Erträge auszuwirken. Daher müsste auch die Branche als Ganzes leicht profitieren. Zu berücksichtigen gilt es jedoch, dass insbesondere die Saison 2018/19 sehr gut war in Bezug auf die Schnee- und Wetterverhältnisse. Aufgrund der idealen Bedingungen ist zu erwarten, dass sich viele «Cherry Pickers» die schönsten Tage ausgewählt haben und damit bereit waren die hohen Kassenpreise zu bezahlen. In schlechten Wintersaisons steht eine Bewährungsprobe der dynamischen Modelle noch an.

**Gesamtfazit:** Es besteht ein Potenzial, dass dynamische Preismodelle zu einem etwas höheren Durchschnittsertrag führen und so zu einer Ertragssteigerung der Branche beitragen. Bisherige Erkenntnisse deuten auf ein eher geringes Potenzial hin. Hinzu kommt, dass die Gesamtbranche profitiert, wenn Aufenthaltsgäste öfter Skifahren. Wichtiger an dynamischen Preismodellen ist jedoch, dass diese einen Beitrag zur Stabilisierung der Erträge leisten. Dynamische Preise erhöhen die Flexibilität in der Preisfestsetzung. In den letzten beiden Jahren nutzten die Bergbahnunternehmen die Flexibilität eher nach oben aus. Häufen sich wieder schlechtere Wintersaisons besteht die Gefahr, dass die Preisflexibilität stark nach unten wirken kann.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Vgl. Handlungsempfehlungen in den vorherigen Abschnitten (5.1.1.1 - 5.1.1.9)

### 5.1.2. Schlussfolgerungen

Im Hinblick auf die im Kapitel 2 «Nachfrage» dargestellten Herausforderungen lässt sich folgendes Fazit ziehen:

- Dynamische Preissysteme haben kaum Potenzial zur Aktivierung der rund 400000 potenziell fähigen nicht aktiven Schweizer Skifahrer.
- Günstigere Unter-der-Woche Preise und günstige Mehrtageskarten in der Nebensaison könnten ein Mittel sein die älteren Skifahrer länger im Skisport zu halten.
- Dynamische Preismodelle bzw. Frühbucherrabatte nur auf den Skitickets sind finanziell ein zu geringer Anreiz, um Familien und Kinder substantiell dem Skisport zu sichern.
- Das Gleiche trifft für die Rückgewinnung der rund 3 Mio. ans Ausland verlorenen Skierdays zu.
- Bei den Mehrtagesgästen können dynamische Preismodelle die Ausübungshäufigkeit der aktiven Skifahrer steigern. Bei den Tagesgästen ist eher nicht damit zu rechnen.
- Dynamische Preismodelle bzw. die damit verbundenen Frühbucherrabatte führen (v.a. bei Mehrtageskarten) zu einem früheren Buchen und reduzieren damit die Abhängigkeit von Wetter- und Schnee.
- Nicht-Skifahrer als Winterbergbahngäste können mit dynamischen Preismodellen kaum substantiell gewonnen werden. Es besteht zwar die Möglichkeit, auch Einzelfahrten in dynamische Preismodelle zu integrieren. Aufgrund der meistens absolut tieferen Preise für Einzelfahrten, dürfte das Potenzial eher gering sein.

## 5.2 Günstige Saisonkarten

Ab wann eine Saisonkarte als günstig gilt, ist nicht eindeutig zu definieren. Eine absolute Grenze ist nicht zu ziehen, da die Leistung (Pistenkilometer, etc.), welche der Saisonkartenkäufer erhält, je nach Skigebiet unterschiedlich ausfällt. An dieser Stelle gilt eine Saisonkarte als günstig, wenn sie einerseits im Vergleich mit ähnlichen Gebieten preislich mindestens 25% bis 30% günstiger ist. Andererseits kann eine Saisonkarte auch günstig sein, wenn sie weniger als ca. dem zehnfachen einer Tageskarte entspricht. Ob es sich dabei um eine Einzelpersonensaisonkarte oder um eine Familienkarte handelt, spielt keine Rolle.

Es stellt sich die Frage, ob sich mit günstigen Saisonkarten zusätzliche Skierdays gewinnen lassen, und wie sich die Einführung günstiger Saisonkarten auf den Durchschnittspreis je Skierday auswirken kann.



## 5.2.1 Beurteilung und Handlungsempfehlungen

### 5.2.1.1 Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein

#### Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein: Führen günstige Saisonkarten zu mehr aktiven Skifahrern?

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Die hohen Ausübungskosten des Skisports können mit einer günstigen Saisonkarte etwas reduziert werden. Der Anteil der Tickets an den Gesamtkosten ist jedoch zu tief für eine substantielle Vergünstigung des Skisports. Es ist daher nicht mit einer wesentlich steigenden Anzahl aktiver Skifahrer zu rechnen. Günstige Saisonkarten können jedoch ein Mittel sein, um Ausstiege aus dem Skisport zu verhindern und damit die Anzahl der aktiven Skifahrer zu stabilisieren. Falls ein günstiges Saisonabo in Kombination mit attraktiven Beherbergungs- und Skischulangeboten kombiniert werden kann, dürfte das Potenzial für zusätzliche Skieinsteiger etwas grösser sein.

**Gesamtfazit:** Günstige Saisonkarten können ein wichtiges Instrument zur Stabilisierung der Anzahl aktiver Skifahrer sein. Das Potenzial für Neueinsteiger ist als eher gering einzuschätzen.

#### Handlungsempfehlungen:

- Weitere werthaltige Angebote (Skischule, Beherbergung, etc.) mit dem Saisonabo verknüpfen (aus eigener Hand oder in Kooperation): Die Ausübungskosten des Skisports können so stärker reduziert werden.
- Nichtskifahrer berücksichtigen: Es sind Anstrengungen zu unternehmen, um nicht skifahrende Gäste für alternative Tätigkeiten zu gewinnen.

### 5.2.1.2 Entscheid über Anzahl Ausübungen

#### **Entscheid über Anzahl Ausübungen: Erhöhen günstige Saisonkarten die Anzahl Skierdays je Skifahrer?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Die Chance, dass Skifahrer dank günstiger Saisonkarten mehr Skierdays verzeichnen, ist als gross einzuschätzen. Zum einen besteht die Chance, dass Gelegenheitsgäste auf die Saisonkarte wechseln. Je nach Saisonkartenpreis und Anzahl Ausübungstagen der Gäste ist ein Wechsel auf die Saisonkarte für das Skigebiet von finanziellem Vor- oder Nachteil. Es ist auch gut vorstellbar, dass der Gast nicht nur des Skifahrens wegen eine Saisonkarte kauft, sondern auch um im Falle von Schneeknappheit im Gebiet wandern zu können oder einfach die Sonne zu genießen. Falls schneearme Winter zunehmen, könnte dieses Argument wichtiger werden. Zum anderen könnten Saisonkarteninhaber bei schlechten Schneeverhältnissen eher auf die Piste gehen, vorausgesetzt das Wetter ist schön. Dies bringt dem Skigebiet finanziell nur dann einen Mehrwert, wenn der Gast für weitere Leistungen (z.B. Gastronomie) Geld ausgibt und diese Angebote auf eigene Rechnung des Skigebiets bzw. der Bergbahnunternehmung laufen, oder wenn das Bergbahnunternehmen zumindest in Form einer umsatzabhängigen Pacht profitiert.

**Gesamtfazit:** Das Potenzial, dass die Gäste dank günstiger Saisonkarten mehr Ausübungstage verzeichnen, ist als gross einzuschätzen. Eine höhere Ausübungsrate muss allerdings nicht in jedem Fall zum finanziellen Vorteil des Bergbahnunternehmens sein.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Ausübungshäufigkeit der Gäste kennen: Für den Preis der Saisonkarte ist entscheidend, wie oft die bisherigen Gäste (mit und ohne Saisonkarte) Ski fahren.
- Anreize zu mehr Skitagen setzen: Der Preis der Saisonkarte muss möglichst viele Gäste preislich dazu motivieren, ein paar Skitage mehr zu verbringen. Der Saisonkartenpreis hängt daher von der Ausübungshäufigkeit und von den Preisen von Tages- und Mehrtageskarten ab.
- Onlinekäufe forcieren: Je mehr Tages- und Mehrtageskarten online verkauft werden, umso präziser kann die Ausübungshäufigkeit der bestehenden Gäste eingeschätzt werden.
- Aktivitäten neben dem Skifahren berücksichtigen: Alternative Aktivitäten können an Bedeutung gewinnen. Es wären Saisonkartenprodukte denkbar, welche zu einer beschränkten Anzahl Skitage und ergänzend zu Einzelfahrten berechtigen. Aufzupassen ist dabei, dass die «normalen» Saisonkarten nicht kannibalisiert werden.

### 5.2.1.3 Entscheid für eine Destination

#### **Entscheid für eine Destination: Lassen sich mit günstigen Saisonkarten Gäste auf Kosten anderer Skigebiete gewinnen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Der Preis ist «das» Entscheidungskriterium für Tiefpreissaisonkarten. Je tiefer der Preis einer «günstigen» Saisonkarte liegt, umso stärkere Nachfrageverschiebungen sind zu erwarten. Es braucht aber sicherlich noch weitere für den Gast werthaltige Kaufargumente bezüglich Angebot und Qualität, um grosse Massen an zusätzlichen Gästen zu gewinnen. Wichtig ist, dass das Skigebiet die zusätzlichen Gäste, welche wohl vor allem an Spitzentagen kommen, ohne allzu grosse Qualitätseinbussen aufnehmen kann. Ansonsten können auch Gäste verloren gehen. Insbesondere wenn ein noch billigeres Angebot auf den Markt kommt. Das Potenzial für zusätzliche Skierdays ist als gross einzuschätzen. Ebenfalls gross ist allerdings das Risiko eines rückläufigen Durchschnittsertrags. Von Vorteil ist, wenn das Bergbahnunternehmen an den zusätzlichen Gästen auch in Nebensegmenten (Übernachtung, Gastronomie, Skischule, etc.) verdienen kann.

**Gesamtfazit:** Das Potenzial zum Gewinnen von Gästen auf Kosten anderer Skigebiete ist als gross einzuschätzen. Wichtig ist, dass die Auswirkungen auf den Durchschnittsertrag nicht vernachlässigt werden.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Weitere werthaltige Angebote (Skischule, Beherbergung, etc.) mit dem Saisonabo verknüpfen (aus eigener Hand oder in Kooperation): Die Einsparungen im Falle eines Skigebietswechsels fallen dann umso höher aus.
- Kapazitätsengpässe berücksichtigen: Falls das Skigebiet zu Spitzenzeiten voll ausgelastet ist, ist Vorsicht mit günstigen Saisonkarten angebracht. Eine Alternative könnte eine günstige Saisonkarte mit «Blackout-Dates» sein.
- Positionierung analysieren: Skigebiete mit hohen Qualitätsmerkmalen oder sogar USPs haben kaum Anreize zur Lancierung günstiger Saisonkarten. Die Gäste zahlen nämlich auch den hohen Preis für die Saisonkarte.

#### 5.2.1.4 Entscheid der Aufenthaltsgäste für einen Skitag

##### **Entscheid der Aufenthaltsgäste für einen Skitag: Verzeichnen Aufenthaltsgäste dank günstiger Saisonkarten mehr Skierdays während ihres Aufenthalts?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Wechseln Gelegenheitsgäste, welche Mehrtagesaufenthalte verbringen, auf die Saisonkarte, ist es gut möglich, dass diese während ihrer Aufenthalte in der Destination öfter Skifahren. Für das Bergbahnunternehmen wird dies finanziell allerdings nur zum Vorteil, wenn sie an den zusätzlichen Skierdays in Form von Nebenerträgen verdienen können.

**Gesamtfazit:** Die Wahrscheinlichkeit ist als hoch einzuschätzen, dass Aufenthaltsgäste dank günstiger Saisonkarten öfter Skifahren. Das Potenzial dürfte allerdings dadurch beschränkt sein, dass viele Saisonkartenbesitzer in einer Entfernung zum Skigebiet wohnen, welche Tagesausflüge zulässt.

##### **Handlungsempfehlungen:**

- keine

### 5.2.1.5 Entscheid über den Kaufzeitpunkt

#### **Entscheid über den Buchungszeitpunkt: Führen günstige Saisonkarten dazu, dass die Gäste früher kaufen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Saisonkarten müssen vor der Saison gekauft werden, insofern ist ein Wechsel von Gelegenheitsgästen auf die Saisonkarte zwingend mit einem früheren Kauf verbunden. Saisonkarten sind ein sehr effektives Mittel zur Vorverschiebung und Stabilisierung von Einnahmen. Je früher Vorverkaufsfristen angesetzt sind, umso stärker ist der zu erwartende Effekt. Die Gäste übernehmen Wetter- und Schneerisiko. Das Skigebiet darf sich diesen Effekt durchaus etwas kosten lassen. Die negativen Auswirkungen auf den Durchschnittsertrag sind jedoch im Auge zu behalten. Wichtig ist, dass die Saisonkarte nur im Vorverkauf «günstig» erhältlich ist. Kann der Kunde bis kurz vor Weihnachten warten, muss er ein viel kleineres Schneerisiko übernehmen. Ein Preisabschlag kann dann nicht mehr mit einer Risikoübernahme gerechtfertigt werden.

**Gesamtfazit:** Das Potenzial, dass Gäste die Saisonkarte frühzeitig kaufen und damit die Einnahmen früher verfügbar werden, ist je nach Anreiz bzw. Rabatt als sehr gross einzuschätzen. Mitentscheidend ist, was die Glättung der Einnahmen kostet.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Vorkaufsrabatt und Vorverkaufsfrist: Wenn der Gast beim Saisonkartenkauf die Schneesituation noch nicht einschätzen kann, übernimmt er ein Schneerisiko. Ansonsten ist das übernommene Risiko geringer. Die Vorverkaufsfrist, welche zum vergünstigten Kauf des Saisonabos berechtigt, sollte daher früh angesetzt werden. Eventuell lohnen sich mehrere Preisstufen bzw. Vorverkaufsstufen.
- Risikobereitschaft bestimmen: Günstige Saisonkarten tragen zur Ertragsglättung bei. In schlechten Saisons wird der Ertrag gestützt. Gleichzeitig wird das Upside-Potenzial in guten Saisons beschränkt. Der Rabatt auf der Saisonkarte hat die Funktion einer Art Versicherungsprämie. Je nach Risikobereitschaft macht eine Versicherung mehr oder weniger Sinn.

### 5.2.1.6 Durchschnittsertrag beeinflussen

#### Durchschnittsertrag beeinflussen: Steigern günstige Saisonkarten den Durchschnittsertrag je Skierday?

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Die Chance, dass der Durchschnittsertrag je Skierday mit der Einführung günstiger Saisonkarten steigt, ist gering. Viel wahrscheinlicher ist ein Rückgang. Entscheidend ist die Ausübungshäufigkeit der Skifahrer vor und nach Einführung der günstigen Saisonkarte. Vielfahrer werden mit der günstigen Saisonkarte markant rabattiert. Die durchschnittliche Anzahl Ausübungen je Gast muss sehr tief liegen. Gäste wechseln auch aus Convenience-Gründen auf die Saisonkarte und überschätzen die Anzahl der geplanten Skierdays. Trifft dies zu, kann der Durchschnittsertrag steigen. Die Gäste werden das wohl selbst auch merken und im Folgejahr keine Saisonkarte mehr kaufen. Von Vorteil ist, wenn das Skigebiet auch in anderen Geschäftsfeldern am höheren Gästeaufkommen verdienen kann.

**Gesamtfazit:** Das Risiko, dass der Durchschnittsertrag fällt, ist als hoch einzuschätzen. Massgebliche Faktoren sind unter anderem der Preis der Saisonkarten und die Anzahl der Nutzungen durch den Gast.

#### Handlungsempfehlungen:

- Bisherige Saisonkartenbesitzer berücksichtigen: Je mehr Saisonkarten verkauft werden, umso grösser ist der Kannibalisierungseffekt durch eine günstige Saisonkarte. Bei einem hohen Anteil ist eine Vergünstigung nicht zu empfehlen.
- ZIELERTRAG pro Saisonkarten-Skierday definieren: Auf Basis der erwarteten Ausübungshäufigkeit der Gäste resultiert der Preis für die Saisonkarte.
- Preis sorgfältig auswählen: Bei beispielsweise 80 000 verkauften Tickets führt ein Preis von 450 Franken zu einem Mehrertrag von CHF 4 Mio. gegenüber einem Preis von CHF 400. Diesem Mehrertrag stehen kaum Aufwendungen gegenüber, so dass dieser praktisch vollumfänglich auf den Betriebsgewinn und den Cashflow durchschlägt.
- Einheimischen-Rabatte und andere Vergünstigungen berücksichtigen: Falls mit der Einführung einer günstigen Saisonkarte andere Rabatte gestrichen werden, ist dies unbedingt zu berücksichtigen. Der Verzicht auf andere Rabatte hilft den Durchschnittsertrag zu stützen.
- Zusatzleistungen gegen Aufpreis anbieten: Indem gegen einen Aufpreis Zusatzleistungen wie VIP-Zugang angeboten werden, kann die Zahlungsbereitschaft der Kunden noch besser abgeschöpft werden.
- Mehrwerte in die Saisonkarte integrieren: Wenn beispielsweise ein Stammgästeevent oder ähnliches in die Saisonkarte integriert wird, können Gäste, welche die Saisonkarte nur aus Convenience-Gründen kaufen, besser gehalten werden.

### 5.2.1.7 Nebenerträge beeinflussen

#### **Nebenerträge beeinflussen: Steigern günstige Saisonkarten die Nebenerträge der Bergbahnunternehmen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Da die Chance auf steigende Skierdays als hoch einzuschätzen ist, werden auch die Nebengeschäfte profitieren. Das Steigerungspotenzial dürfte in den Nebengeschäften gegenüber der Anzahl Skierdays häufiger etwas geringer ausfallen. Entscheidend ist, ob in wichtigen Saisonzeiten genügend freie Kapazitäten in Gastronomie und Beherbergung bestehen.

**Gesamtfazit:** Falls die Skierdays ansteigen, besteht bei ausreichend freien Kapazitäten ein mittelgrosses Potenzial zur Erhöhung der Nebenerträge.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Aufpassen beim Verrechnen von Verkehrserträgen und Nebenerträgen: Im Vergleich zu einem zusätzlichen Franken an Verkehrsertrag ist ein zusätzlicher Franken an Gastronomieertrag deutlich tiefer. Das heisst, von einem zusätzlichen Franken Verkehrsertrag resultiert mehr als Betriebsgewinn als von einem zusätzlichen Franken Gastronomieertrag.
- Zunehmende vertikale Integration prüfen: Mit der vertikalen Integration sind Vor- und Nachteile verbunden. Im Hinblick auf günstige Saisonkarten könnte ein breiter Mix an Geschäftsaktivitäten ein Vorteil darstellen.

### 5.2.1.8 Betriebsaufwand beeinflussen

#### **Betriebsaufwand beeinflussen: Reduzieren günstige Saisonkarten den Betriebsaufwand der Bergbahnunternehmen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Im Vergleich zu den Auswirkungen auf den Verkehrsertrag dürften die Auswirkungen auf den Betriebsaufwand eher gering ausfallen. Einsparungen können im Bereich der Kassen anfallen. Im Bereich Marketing/Werbung kommt es zu einer Verschiebung von übrigen Aktionen hin zur Bewerbung der Saisonkarte. Je nach Kooperationspartner gilt es Gebühren und externe Aufwendungen zu berücksichtigen.

**Gesamtfazit:** Die Auswirkungen auf den Betriebsaufwand hängen von der geplanten Bewerbung des Angebots ab.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- **Werbekampagnen:** Der Nutzen von teuren Werbekampagnen mit externen Partnern sorgfältig prüfen.
- **Zusammenarbeit:** Es ist anzustreben, dass sich übrige Leistungsträger, welche von einer günstigen Saisonkarte profitieren, beteiligen.

### 5.2.1.9 Erträge in der Destination beeinflussen

#### Erträge in der Destination beeinflussen: Steigern günstige Saisonkarten die Erträge in der Destination?

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Von einer zu erwartenden steigenden Anzahl Gäste kann die gesamte Destination profitieren. Die Gästezahlen in Gastronomie und Beherbergung dürften etwas weniger stark zulegen als die Skierdays. Die Anbieter von Beherbergungs- und Gastronomieunternehmen profitieren davon, dass das Bergbahnunternehmen einen Preisnachlass gewährt. Von diesem Effekt können auch Skischulen und Skivermieter profitieren. Es gibt Indizien dafür, dass die Skischulen betreffend verkauften Schneesportlektionen eher unterdurchschnittlich zulegen können. Das Potenzial für die Gesamtdestination ist als sehr hoch einzuschätzen. Das Wachstumspotenzial hängt zumindest teilweise vom Preisnachlass auf der Saisonkarte ab.

**Gesamtfazit:** Das Potenzial zur Steigerung der Erträge in der Gesamtdestination hängt von der Steigerung der Skierdays ab und ist als gross einzuschätzen.

#### Handlungsempfehlungen:

- Breite Abstützung: Das Bergbahnunternehmen darf die Rabattlast nicht alleine tragen. Andere Leistungsträger müssen sich auch daran beteiligen, am besten in gemeinsamer Absprache.
- Koordinierte Preisstrategien in der Destination: Aufpassen, dass keine Leistungsträger aufgrund der mit einem günstigen Saisonabo gesteigerten Nachfrage ihre Preise erhöhen.



### 5.2.1.10 Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen

#### Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen: Steigern günstige Saisonkarten den Ertrag der Gesamtbranche?

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Woher dank günstiger Saisonkarten gewonnene Skierdays stammen, ist sehr schwierig einzuschätzen. Für eine Gesamtwürdigung ist diese Unterscheidung essenziell. Es spricht einiges dafür, dass der Grossteil zum einen von der Schweizer Konkurrenz abgeworben wird. Zum anderen dürfte die Erhöhung der Anzahl Skitage je Skifahrer eine bedeutende Rolle spielen. Vereinzelt dürften sicherlich auch einige Schweizer Skifahrer aus ausländischen Skigebietern gewonnen worden sein. Dass günstige Saisonkarten neue Skifahrer zum Skisport motivieren, ist wohl eher die Ausnahme. Günstige Saisonkarten dürften die schweizweit verzeichneten Skierdays insgesamt positiv beeinflussen. Entscheidender als die Skierdays ist jedoch der Verkehrsertrag. Für den Erfolg von günstigen Saisonkarten ist auch entscheidend, wie viele Skigebietern auf günstige Saisonkarten setzen. Für die Gesamtbranche stellt eine zunehmende Verbreitung günstiger Saisonkarten eine grosse Gefahr dar.

**Gesamtfazit:** Es besteht ein grosses Potenzial für eine Erhöhung der Ausübungshäufigkeit je Skifahrer und damit für die Anzahl Skierdays. Entscheidend ist, dass dieser Zuwachs einen Rückgang des Durchschnittsertrags (über-)kompensieren kann. Mit einer zunehmenden Verbreitung von günstigen Angeboten wird dies anspruchsvoller.

#### Handlungsempfehlungen:

- Vgl. Handlungsempfehlungen in den vorherigen Abschnitten (5.2.1.1 - 5.2.1.9)

### 5.2.2 Schlussfolgerungen

Im Hinblick auf die im Kapitel 2 «Nachfrage» dargestellten Herausforderungen lässt sich folgendes Fazit ziehen:

- Günstige Saisonkarten haben nur wenig Potenzial zur Aktivierung der rund 400 000 potenziell fähigen nicht aktiven Schweizer Skifahrer.
- Günstige Saisonkarten können ein Mittel sein um Familien, Kinder und sonstige Gäste dem Skisport zu sichern bzw. Austritte aus dem Skisport zu verhindern.
- Es ist auch möglich, dass zumindest ein geringer Teil der rund 3 Mio. ans Ausland verlorenen Skierdays mit vergünstigten Saisonkarten zurückgewonnen werden kann.
- Günstige Saisonkarten tragen zu einer Erhöhung der Ausübungshäufigkeit der aktiven Skifahrer bei.

- Wechseln Gelegenheitsgäste auf die Saisonkarte, werden die Erträge vorgezogen und stabilisiert. Die Abhängigkeit von Wetter- und Schnee wird damit reduziert.
- Nicht-Skifahrer als Winterbergbahngäste können mit günstigen Saisonkarten kaum gewonnen werden. Ein Potenzial besteht jedoch, dass Gelegenheitskifahrer, welche am Berg auch gerne andere Tätigkeiten ausüben, mit einer Saisonkarte ans Gebiet gebunden werden.

### 5.3 Destinationsübergreifende Saisonkarten

Eine destinationsübergreifende Saisonkarte ist in mehreren nicht mit Anlagen miteinander verbundenen Skigebieten gültig. Die Ausführungen in diesem Abschnitt beziehen sich auf destinationsübergreifende Saisonkarten, welche das lokale Saisonabo ersetzen. Dazu gehören beispielsweise der Magic Pass, der Top4 Skipass und die Bündner Topcard.

Es stellt sich die Frage, ob sich mit destinationsübergreifenden Saisonkarten zusätzliche Skierdays gewinnen lassen, und wie sich die Einführung auf den Durchschnittspreis je Skierday auswirken kann. Das Preisniveau gebietsübergreifender Saisonkarten ist sehr unterschiedlich. Im Vorverkauf ist die Bündner Topcard fast dreimal teurer als der Magic Pass. Für den Magic Pass ist schwierig zu differenzieren, welcher Effekt auf den günstigen Preis und welcher Effekt auf die gebietsübergreifende Gültigkeit zurückzuführen ist.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Vertreter des Magic Pass standen für Auskünfte nicht zur Verfügung.

### 5.3.1 Beurteilung und Handlungsempfehlungen

#### 5.3.1.1 Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein

##### Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein: Führen destinationsübergreifende Saisonkarten zu mehr aktiven Skifahrern?

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Eine destinationsübergreifende Saisonkarte bringt dem Skifahrer mehr Möglichkeiten und Abwechslung. An Ausübungskosten und Komplexität des Skifahrens ändert eine destinationsübergreifende Saisonkarte allerdings kaum etwas. Dass einige Skifahrer dem Skisport dank einer gebietsübergreifenden Saisonkarte erhalten bleiben, ist nicht ausgeschlossen.

**Gesamtfazit:** Das Potenzial für Neueinsteiger ist als sehr gering einzuschätzen. Destinationsübergreifende Saisonkarten können ein geringes Potenzial zur Stabilisierung der Anzahl aktiven Skifahrer haben.

##### Handlungsempfehlungen:

- keine

#### 5.3.1.2 Entscheid über Anzahl Ausübungen

##### Entscheid über Anzahl Ausübungen: Erhöhen destinationsübergreifende Saisonkarten die Anzahl Skierdays je Skifahrer?

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Da viele Gäste ein Lieblings- bzw. Stammgebiet haben, an welches sie in irgendeiner Art gebunden sind, dürfte das Potenzial zur Steigerung der Anzahl Ausübungen bei den bisherigen Saisonkartengästen eher gering sein. In Bezug auf die Anzahl Ausübungen ist die entscheidende Frage, ob Abstecher in andere Gebiete zusätzlich erfolgen oder als Substitution von Skitagen im Stammgebiet. Es ist wohl beides der Fall. Das grössere Potenzial besteht bei Gästen ohne Saisonkarte, welche die neu in einem Saisonabo verbundenen Gebiete abwechslungsweise besuchen. Wechseln diese auf eine Saisonkarte, kann deren Anzahl Ausübungen steigen.

**Gesamtfazit:** Das Potenzial, dass die Gäste dank gebietsübergreifender Saisonkarten mehr Ausübungstage verzeichnen, ist als mittelgross einzuschätzen.

##### Handlungsempfehlungen:

- keine

### 5.3.1.3 Entscheid für eine Destination

#### **Entscheid für eine Destination: Lassen sich mit destinationsübergreifenden Saisonkarten Gäste auf Kosten anderer Skigebiete gewinnen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Mit destinationsübergreifenden Saisonkarten besteht die Gefahr, dass Gäste bzw. Skierdays an die Partnergebiete verloren gehen. Umgekehrt besteht die Chance von den Partnern Skierdays zu gewinnen. Falls gegenseitige Besuche finanziell entschädigt werden, ist es wichtig, dass der Austausch in alle Richtungen in ähnlichem Umfang erfolgt. Angenommen, in einer Region gibt es fünf Skigebiete mit lokalen Saisonkarten, welche teilweise von den gleichen Gästen abwechslungsweise besucht werden. Neu entscheiden sich drei davon für eine gemeinsame Saisonkarte. Es ist damit zu rechnen, dass es zu einer Verschiebung von Skierdays von bisherigen Wechselgästen ohne Saisonkarten hin zum destinationsübergreifenden Saisonkartenverbund kommt.

**Gesamtfazit:** Je nach regionaler Konstellation kann eine hohe Chance bestehen, dass bisherige Wechselgäste auf das neue Saisonabo wechseln und damit Skierdays von nicht am destinationsübergreifenden Saisonkartenprodukt teilnehmenden Skigebieten gewonnen werden. Das Potenzial dürfte allerdings nicht allzu gross sein, da viele Gäste aus irgendwelchen Gründen an einem Stammgebiet hängen.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Partnerwahl: Es ist von Vorteil, wenn der Gästeaustausch zwischen den Gebieten gegenseitig in etwa gleich hoch ausfällt.
- Beschränkte Anzahl Gültigkeitstage: Als Testlauf kann eine beschränkte Anzahl gegenseitige Gültigkeitstage unter den Gebieten vereinbart werden. So kann das Bedürfnis der Gäste an gegenseitigen Besuchen eingeschätzt werden.

#### 5.3.1.4 Entscheid der Aufenthaltsgäste für einen Skitag

##### **Entscheid der Aufenthaltsgäste für einen Skitag: Verzeichnen Aufenthaltsgäste dank destinationsübergreifender Saisonkarten mehr Skierdays während ihres Aufenthalts?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Wechseln Gelegenheitsgäste, welche Mehrtagesaufenthalte verbringen, auf die destinationsübergreifende Saisonkarte, ist es gut möglich, dass diese während ihrer Aufenthalte in der Destination öfter Skifahren. Für das Bergbahnunternehmen wird dies finanziell allerdings nur zum Vorteil, wenn sie an den zusätzlichen Skierdays in Form von Nebenerträgen verdienen können.

**Gesamtfazit:** Die Wahrscheinlichkeit ist als hoch einzuschätzen, dass Aufenthaltsgäste dank der gebietsübergreifenden Saisonkarte öfter Skifahren. Das Potenzial der betroffenen Personen dürfte aber insgesamt eher gering sein.

##### **Handlungsempfehlungen:**

- keine

#### 5.3.1.5 Entscheid über den Kaufzeitpunkt

##### **Entscheid über den Buchungszeitpunkt: Führen destinationsübergreifende Saisonkarten dazu, dass die Gäste früher buchen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Falls bisherige Gelegenheitsgäste auf die gebietsübergreifende Saisonkarte wechseln, kommt es zwingend zu einer früheren Buchung und damit zu einer Vorverschiebung der Einnahmen. Je früher die Vorverkaufsfrist angesetzt ist, umso stärker ist der zu erwartende Effekt.

**Gesamtfazit:** Das Potenzial, dass Gäste die Saisonkarte frühzeitig kaufen und damit die Einnahmen früher verfügbar sind, ist als gross einzuschätzen.

##### **Handlungsempfehlungen:**

- Vorverkaufsrabatt und Vorverkaufsfrist: Auch für destinationsübergreifende Saisonkarten kann sich ein Vorverkaufsrabatt mit möglichst früh angesetzter Frist lohnen.

### 5.3.1.6 Durchschnittsertrag beeinflussen

#### **Durchschnittsertrag beeinflussen: Steigern destinationsübergreifende Saisonkarten den Durchschnittsertrag je Skierday?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Es sind die folgenden zwei Effekte voneinander zu unterscheiden: Wie wirkt sich der Preis der Saisonkarte aus? Wie wirkt sich das Angebot der gebietsübergreifenden Gültigkeit aus? In diesem Abschnitt geht es nur um den letzteren Aspekt. Entscheidend ist die Frage, ob mit der destinationsübergreifenden Gültigkeit ein höherer Preis durchgesetzt bzw. ein Absinken des Preises verhindert werden kann. Ist dies der Fall, kommt es zu einem steigenden Durchschnittsertrag. Auch der Wechsel von Gelegenheitsgästen auf die destinationsübergreifende Saisonkarte kann je nach Anzahl Ausübungen zu einem höheren Durchschnittspreis führen. Mitentscheidend ist auch die Verrechnung der gegenseitigen Skigebietsbesuche. Ein einseitiger Gästeaustausch kann sich für das eine Gebiet positiv und für das andere Gebiet negativ auswirken.

**Gesamtfazit:** Hauptentscheidend ist der Preis der destinationsübergreifenden Saisonkarte. Kommt es nicht zu einem Preisrückgang, ist die Chance auf einen höheren Durchschnittsertrag hoch.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Partnerwahl: Es ist von Vorteil, wenn der Gästeaustausch zwischen den Gebieten gegenseitig in etwa gleich hoch ausfällt.
- Verrechnung der gegenseitigen Besuche: Sind die Gebiete einigermaßen vergleichbar, ist grundsätzlich eine skierdaysbasierte Abgeltung zu empfehlen. Ansonsten müssen die Erlöse aus dem gemeinsamen Ticket zusätzlich nach weiteren Angebots- oder preisrelevanten Kriterien verteilt werden.

### 5.3.1.7 Nebenerträge beeinflussen

#### **Nebenerträge beeinflussen: Steigern destinationsübergreifende Saisonkarten die Nebenerträge der Bergbahnunternehmen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Da die Chance auf eine steigende Anzahl Skierdays als mittelhoch einzuschätzen ist, werden auch die Nebengeschäfte profitieren. Das Steigerungspotenzial dürfte in den Nebengeschäften gegenüber der Anzahl Skierdays häufiger etwas geringer ausfallen. Entscheidend ist, ob in wichtigen Saisonzeiten genügend freie Kapazitäten bestehen.

**Gesamtfazit:** Falls die Skierdays ansteigen, besteht bei ausreichend freien Kapazitäten ein mittelgrosses Potenzial zur Erhöhung der Nebenerträge.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Aufpassen beim Verrechnen von Verkehrserträgen und Nebenerträgen: Im Vergleich zu einem zusätzlichen Franken an Verkehrsertrag ist ein zusätzlicher Franken an Gastronomieertrag deutlich tiefer. Das heisst, von einem zusätzlichen Franken Verkehrsertrag resultiert mehr als Betriebsgewinn als von einem zusätzlichen Franken Gastronomieertrag.
- Zunehmende vertikale Integration prüfen: Mit der vertikalen Integration sind Vor- und Nachteile verbunden. Im Hinblick auf destinationsübergreifende Saisonkarten könnte ein breiter Mix an Geschäftsaktivitäten ein Vorteil darstellen.

### 5.3.1.8 Betriebsaufwand beeinflussen

#### **Betriebsaufwand beeinflussen: Reduzieren destinationsübergreifende Saisonkarten den Betriebsaufwand der Bergbahnunternehmen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Mit einer gemeinsamen Saisonkarte können sich die Skigebiete den Aufwand für die Werbung teilen. Eine Reduktion des Werbeaufwands ist daher zu erwarten. Es ist aber auch möglich, dass die Aufwendungen für die Bewerbung der Saisonkarten konstant gehalten werden. Dann sollte jedoch eine effizientere Bewerbung der gemeinsamen Saisonkarte resultieren.

**Gesamtfazit:** Die Chance, dass der Betriebsaufwand etwas reduziert werden kann, ist als hoch einzuschätzen. Gemessen am gesamten Betriebsaufwand ist das Potenzial der Einsparung allerdings eher gering.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- keine

### 5.3.1.9 Erträge in der Destination beeinflussen

#### **Nebenerträge beeinflussen: Steigern destinationsübergreifende Saisonkarten die Nebenerträge der Bergbahnunternehmen?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Von einer zu erwartenden steigenden Anzahl Gäste kann die gesamte Destination profitieren. Eine gebietsübergreifende Saisonkarte hat das Potenzial die Skierdays zu erhöhen. Das höchste Potenzial besteht sicherlich bei bisherigen Wechselgästen ohne direkte Bindung an ein Skigebiet. Anbieter von Schneesportschulen sollten auch weniger stark profitieren, da es sich bei den zusätzlichen Gästen eher nicht um Anfänger handelt. Auch bei destinationsübergreifenden Saisonkarten ist damit zu rechnen, dass die Beschäftigung am Berg vor allem an Spitzentagen zunimmt. Die Gastronomie profitiert dann je nach frei verfügbaren Kapazitäten.

**Gesamtfazit:** Das Potenzial zur Steigerung der Erträge in der Gesamtdestination ist als mittel einzuschätzen.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- keine

### 5.3.1.10 Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen

#### **Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen: Steigern destinationsübergreifende Saisonkarten den Ertrag der Gesamtbranche?**

**Chancen/Risiken, Wirkungen und Erfolgsvoraussetzungen:** Die Gesamtbranche kann auf zwei Arten von destinationsübergreifenden Saisonkarten profitieren. Zum einen indem die Gäste dank der Vielfalt mehr Skitage verzeichnen. Zum anderen indem mit der gebietsübergreifenden Gültigkeit die Werthaltigkeit der Karte in den Augen der Gäste zunimmt und diese dafür einen höheren Preis bezahlen. Gebietsübergreifende Saisonkarten haben sich in den letzten Jahren positiv entwickelt. Es scheint eine Nachfrage danach zu geben. Die Preispolitik der verschiedenen Produkte unterscheidet sich sehr stark. Aussagen zur Wirkung auf den Preis sind daher kaum möglich.

**Gesamtfazit:** Es besteht ein mittelgrosses Potenzial für eine Erhöhung der Ausübungshäufigkeit je Skifahrer und damit für die Anzahl Skierdays. Die Gesamtbranche kann davon profitieren.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- Vgl. Handlungsempfehlungen in den vorherigen Abschnitten (5.3.1.1 - 5.3.1.9)



### 5.3.2 Schlussfolgerungen

Im Hinblick auf die im Kapitel 2 «Nachfrage» dargestellten Herausforderungen lässt sich folgendes Fazit ziehen:

- Destinationsübergreifende Saisonkarten haben nur wenig Potenzial zur Aktivierung der rund 400 000 potenziell fähigen nicht aktiven Schweizer Skifahrer.
- Destinationsübergreifende Saisonkarten können nur beschränkt ein Mittel sein um Familien, Kinder und sonstige Gäste dem Skisport zu sichern bzw. Austritte aus dem Skisport zu verhindern.
- Es ist möglich, dass ein Teil der rund 3 Mio. ans Ausland verlorenen Skierdays mit gebietsübergreifenden Saisonkarten zurückgewonnen werden kann. Das Potenzial liegt bei jenen Gästen, welche neben dem Ferienaufenthalt im Ausland auch Einzelskitage in der Schweiz verzeichnen.
- Gebietsübergreifende Saisonkarten können zu einer Erhöhung der Ausübungshäufigkeit der aktiven Skifahrer beitragen.
- Wechseln Gelegenheitsgäste auf die Saisonkarte, werden die Erträge vorgezogen und stabilisiert. Die Abhängigkeit von Wetter- und Schnee wird damit reduziert.
- Nicht-Skifahrer als Winterbergbahngäste können mit gebietsübergreifenden Saisonkarten kaum gewonnen werden.

### 5.4 Würdigung der Preismodelle aus Sicht der Bergbahnfinanzierer

Ein bedeutender Teil der Bergbahnunternehmen ist auf längere Frist nicht in der Lage zur eigenständigen Finanzierung der anstehenden Investitionen.<sup>4</sup> Die Unternehmen sind dann auf Aussenfinanzierungen angewiesen. Zu den drei wichtigsten Kapitalquellen gehören dann Aktienkapital, Bankfinanzierungen in Form von Krediten oder Leasing sowie Darlehen der öffentlichen Hand.

Eine Untersuchung der Finanzsituation von 53 Schweizer Bergbahnen zeigt, dass die Verschuldung der Unternehmen sehr unterschiedlich ausfällt. Gemessen an der Entschuldungsdauer (Nettofinanzschuld / EBITDA) ist die Verschuldung über die letzten Jahre gefallen. Grund sind die guten Wintersportbedingungen der letzten beiden Jahre (2017/18 & 2018/19), welche bei den meisten Unternehmen zu einem steigenden EBITDA geführt haben. 25% der in Abbildung 2 dargestellten 53 Schweizer Bergbahnunternehmen weisen eine Entschuldungsdauer von 4.5 Jahren (3. Quartil) oder mehr auf. Dies bedeutet, dass diese Unternehmen mit dem EBITDA mindestens 4.5 Jahre brauchen, um die Nettofinanzschuld abzubauen. Ein Wert von 4.5 dürfte auf lange Frist gerade noch angemessen sein. In fünf Fällen liegt die Entschuldungsdauer sogar über

<sup>4</sup> Quelle: Philipp Lütolf (2019), Branchenanalyse Bergbahnen, OTC-X Research by BEKB. Es handelt sich um eine Analyse von 53 Schweizer Bergbahnunternehmen. Aktuell steht für 2018/19, -1 Jahr steht für das Vorjahr 2017/18.

10 Jahren. Es gilt dabei zu berücksichtigen, dass die Saison 2018/19 aufgrund der guten Bedingungen sehr erfolgreich war. Im mehrjährigen Durchschnitt ist kaum damit zu rechnen, dass viele Unternehmen das EBITDA-Niveau von 2018/19 erreichen können. Vor drei Jahren (2015/16) lag das 3. Quartil der Entschuldungsdauer noch bei fast 6.5. Geht man angesichts den zu erwartenden Klimaveränderungen von einer Häufung schwieriger Winter aus, kann festgehalten werden, dass rund ein Viertel der Branche zu stark verschuldet ist, was die zusätzliche Aufnahme von verzinslichem Fremdkapital sehr schwierig machen sollte. Zu berücksichtigen gilt es dabei unbedingt, dass einige, vor allem kleinere Bergbahnunternehmen von Banken gar keine Kredite erhalten. Da potenzielles Eigenkapital, welches diese Unternehmen in ihrem Umfeld aufnehmen können, meistens nur knapp verfügbar ist, muss oft die öffentliche Hand zur Finanzierung aushelfen (Ebene Gemeinde, Kanton, Bund). Dies geschieht in Form von Betriebsbeiträgen, Darlehen oder teilweise auch in Eigenkapital.

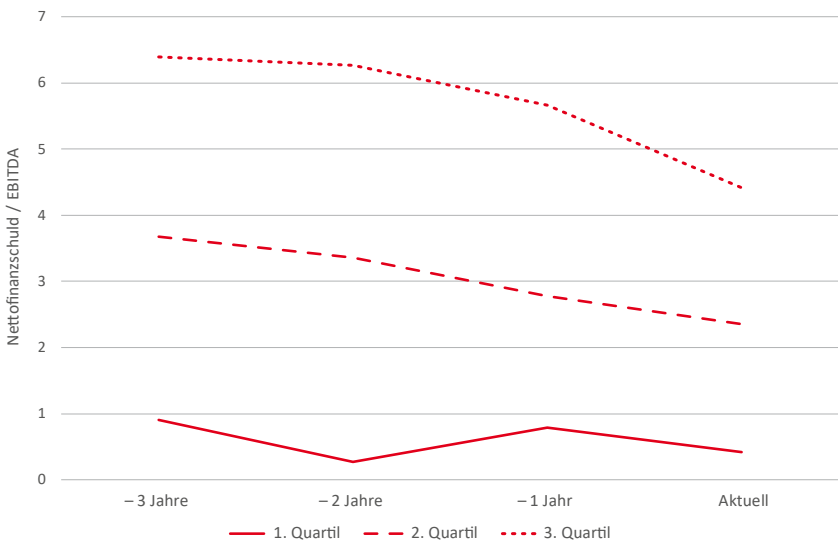


Abbildung 2: Entschuldungsdauer von Schweizer Bergbahnunternehmen<sup>5</sup>

Es stellt sich nun die Frage, wie sich die Verbreitung neuer Preismodelle auf die finanzielle Lage der Bergbahnunternehmen und damit auf ihre Fähigkeit zum Leisten des Schuldendienstes auswirken können.

<sup>5</sup> Quelle: Philipp Lütolf (2019), Branchenanalyse Bergbahnen, OTC-X Research by BEKB. Es handelt sich um eine Analyse von 53 Schweizer Bergbahnunternehmen.

### 5.4.1 Dynamische Preismodelle

Sowohl ein allfällig positiver Ertragseffekt als auch ein allfällig negativer Ertragseffekt dürfen eher gering ausfallen. Angenommen, ein durchschnittliches Bergbahnunternehmen (nur Transport, keine Gastronomie) erreicht auf einem Ertrag von 6 Mio. eine EBITDA-Marge von 30% bzw. einen EBITDA von 1.8 Mio. Wenn nun der Ertrag preismodellbedingt um 3% sinken sollte, und der Ertragsrückgang zu 80% auf den EBITDA durchschlägt, fällt der EBITDA um 8% bzw. um 144.000. Es stehen dann jährlich CHF 144.000 weniger für Investitionen oder den Schuldendienst zur Verfügung. Bei einer theoretischen Rückzahlungsdauer von beispielsweise 8 Jahren und einem Zinssatz von 3% kann in diesem Fall eine Million weniger an verzinslichem Fremdkapital getragen werden. Der Zusammenhang funktioniert natürlich auch in die andere Richtung. Im Falle einer Ertragssteigerung um 3% steigt das Finanzierungspotenzial unter den genannten Bedingungen um rund 1 Mio. an. Falls die in Abschnitt 5.1 definierten Erfolgsvoraussetzungen erfüllt sind, dürfte die Chance, dass der Ertrag leicht ansteigt, höher sein, als dass der Ertrag leicht absinkt.

Trotz vermeintlich kleiner Ertragsveränderung sind die Auswirkungen nicht zu vernachlässigen. Angesichts der ohnehin wetter- und schneebedingt hohen Schwankungen wird ein preismodellbedingter Ertragszuwachs oder Rückgang jedoch schwierig messbar sein. Im Gegensatz zu günstigen Saisonkarten sind die Konsequenzen der Einführung dynamischer Preise deutlich geringer. Hinzu kommt, dass ein Ausstieg aus einem dynamischen Preismodell unter Berücksichtigung von vertraglichen Abmachungen mit den Partnern relativ einfach erfolgen kann. Es ist nicht damit zu rechnen, dass die Gäste grosse Mühe haben werden mit der Umstellung von dynamischen auf statische Preise.

Die Auswirkungen einer Einführung dynamischer Preise auf konkurrierende Skigebiete dürften eher gering sein, wenn die Preisbewegungen im normalen Rahmen liegen. Die 10-Franken-Mittwoche (2018/19) in Andermatt/Sedrun bewiesen das Gegenteil. Andermatt/Sedrun hat damit mit Sicherheit Gäste in anderen Gebieten abgeworben. Derartige Schnäppchen-Preise sind allerdings die Ausnahme. Für die öffentliche Hand als Bergbahnfinanzierer besteht daher ein eher geringes Risiko, dass sie mithilfe Tiefpreisangebote zu finanzieren und so konkurrierenden Skigebieten und damit der Branche finanziellen Schaden zufügt.

### 5.4.2 Günstige Saisonkarten

Die entscheidende Frage lautet auch an dieser Stelle, wie günstig die Saisonkarte denn ist. Das «billigste» Produkt, die Saastaler Wintercard, ist gescheitert. Für die Bergbahnen hat sich die Wintercard rückblickend nicht gerechnet. Günstige Saisonkarten können

Gästeverschiebungen unter den Gebieten auslösen und andere Skigebiete damit unter Druck setzen. Im Vergleich zu einem dynamischen Preismodell hatte die Wintercard ein viel grösseres Chancen- und Gefahren-Potenzial. Ehrlicherweise ist anzufügen, dass die Saastal Bergbahnen AG bereits vor der Einführung der Wintercard finanziell angeschlagen waren. Zudem wurden auch andere Bergbahnunternehmen ohne günstige Tickets zum Sanierungsfall.

Der Magic Pass ist preislich deutlich weniger aggressiv. Die Situation ist von Skigebiet zu Skigebiet unterschiedlich zu beurteilen. Eine Einschätzung wird dadurch erschwert, dass der Verteilschlüssel der Einnahmen nicht bekannt gegeben wird. Für die meisten Gebiete scheint die Rechnung mit dem Magic Pass bislang aufgegangen zu sein. Der Ertragsstabilisierungseffekt dürfte sehr hoch einzuschätzen sein. Die Frage ist allerdings, zu welchem Preis dies möglich ist. Der Magic Pass-Aussteiger Crans Montana hat seinen Austritt aus dem Magic Pass unter anderem damit begründet, dass dieser Preis zu hoch ist, und dass der Magic Pass das Upside-Potenzial zu stark einschränkt.

Aus Sicht der Bergbahnfinanzierer ist ein stabilerer Ertrag sicherlich wünschenswert. Für das Finanzierungspotenzial zählt jedoch nicht nur die Stabilität, sondern auch die Höhe der Erträge. Wenn die Erfolgsvoraussetzungen aus Abschnitt 5.2 erfüllt sind, und wenn der Preis sorgfältig fixiert ist, besteht eine gute Chance, dass diese Ertragsstabilisierung auf einem angemessenen Niveau erfolgen kann. Ohne Erfüllung dieser Voraussetzungen und «falscher» Preisfestsetzung ist das Gefahrenpotenzial sehr hoch. Bergbahnfinanzierer sollten die Preispolitik daher unbedingt in ihre Kredit- bzw. Finanzierungsanalyse miteinbeziehen.

Per 30. Oktober 2018 sind Bund und Kanton Wallis mit CHF 6.4 Mio. Investitionshilfedarlehen in der Saastal Bergbahnen AG engagiert. Auch die Magic Pass-Bergbahnunternehmen in Crans Montana, Leysin, Grimentz-Zinal und Vercorin nutzen Investitionshilfe der öffentlichen Hand.<sup>6</sup> Es ist sicherlich kein Zufall, dass finanziell weniger solide Bergbahnunternehmen zu preislichen Experimenten bereit sind. Für die öffentliche Hand als Bergbahnfinanzierer birgt die Preispolitik im Zusammenhang mit günstigen Saisonkarten nicht nur das Risiko, dass sich das finanzierte Unternehmen in eine schlechte finanzielle Lage manövriert, sondern auch das Risiko, dass für die Branche ungesunde Entwicklungen unterstützt werden. Hätte die Schröcksnadel Gruppe die Saastal Bergbahnen AG 2018 nicht mit CHF 12 Mio. (6 Mio. Darlehen und 6 Mio. Eigenkapital)<sup>7</sup> unterstützt, wäre es interessant gewesen zu sehen, ob das Umfeld der Bergbahnunternehmen und die öffentliche Hand eingesprungen wären.

<sup>6</sup> Für die meisten anderen Magic Pass-Gebiete ist kein öffentlich verfügbarer Geschäftsbericht erhältlich und eine Einschätzung daher nicht möglich.

<sup>7</sup> Warum investieren zwei Österreicher Millionen in das Skigebiet Saas Fee, Neue Zürcher Zeitung vom 22. Januar 2019.

Von der Saastaler Wintercard hat eigentlich mit Ausnahme des Bergbahnunternehmens die gesamte Destination profitiert. Die Saastal Bergbahnen haben die gesamte «Rabattlast» allein getragen. Profitiert davon haben jedoch andere. Wenn die öffentliche Hand Bergbahnunternehmen finanziert und damit unter Umständen in hohem Masse zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination beiträgt, sollte sie versuchen Einfluss in Richtung einer gerechten Lastenteilung zu nehmen.

Wie die Gäste auf wieder ansteigende Preiserhöhungen reagieren, kann noch nicht abgeschätzt werden. Der Magic Pass hat den Preis bereits einmal moderat angehoben. Gerechtfertigt werden konnte dies mit einer Erweiterung des Gültigkeitsbereichs. Beim Wechsel von der Wintercard auf den Magic Pass kann Saas Fee ebenfalls mit einem grösseren Gültigkeitsbereich argumentieren. Auf die Saison 2020/21 wird der Preis des Berner Top4 Skipasses von CHF 666 auf CHF 777 erhöht. Begründet wird die Preiserhöhung mit für die Gäste werthaltigen Investitionen. Wenn das Angebot und das Preis-Leistungsverhältnis stimmen, dürften gut begründete Preisanpassungen zu keinen negativen Konsequenzen führen bzw. sogar Potenzial für Ertragssteigerungen bieten. Ansonsten kann ein Kundenabfluss drohen. Ein Ausstieg aus den Tiefstpreisen ist dann schwierig. Im Gegensatz zu dynamischen Preisen sind die Chancen und Risiken als deutlich höher einzuschätzen. Falls sich günstige Saisonkarten weiterverbreiten, steigen die Risiken weiter an.

### 5.4.3 Destinationsübergreifende Saisonkarten

Destinationsübergreifende Saisonkartenprodukte scheinen bei den Gästen unabhängig vom Preisniveau gut anzukommen. Erfolgt das Angebot zu einem angemessenen Preis dürften die Chancen die Risiken deutlich überwiegen. Aus Sicht der Bergbahnfinanzierer ergeben sich daher keine speziellen Gefahren.

## 5.5 Top Learnings

### 5.5.1 Allgemein

- Das Ziel der Skigebiete sollte es sein ein bestmöglich auf die Gästebedürfnisse ausgerichtetes «Top-Produkt» anzubieten. So können mögliche Risiken von stark vergünstigten Saisonkarten oder in grossen Kontingenten verfügbaren hohen Frühbucherrabatten weitgehend umgangen werden.
- Um einzuschätzen wie die Kunden auf veränderte Preise bzw. veränderte Preismodelle reagieren, ist eine gute Datenlage (Gästedaten, Motivation, Herkunft, Verteilung der Ticketarten, Kaufzeitpunkte etc.) unabdingbar. Sehr wichtig dabei ist die Kenntnis der Anzahl Ausübungstage der Gäste und eine bestmögliche Einschätzung derer Zahlungsbereitschaft und Preiselastizität.

- Der Winterverkehrsertrag ist wichtiger als die Anzahl Skierdays. Wenn etwas weniger Gäste mehr bezahlen, kann sowohl der Ertrag als auch unter Umständen die Zufriedenheit der Gäste steigen.
- Sowohl dynamische Preismodelle als auch vergünstigte Saisonkarten haben wenig Potenzial zur Aktivierung neuer Skifahrer, denn der Anteil des Skitickets gemessen an den Gesamtausgaben eines Gastes ist zu gering. Auch die hohe Komplexität des Skifahrens, die Herausforderung es zu lernen und der initiale Aufwand zum Erlernen des Skisports werden durch Rabatte nicht reduziert.
- Die Preisermässigung, welche zur Gewinnung grosser Gästemassen (v.a. auf Kosten anderer Skigebiete) notwendig ist, ist für ein Bergbahnunternehmen finanziell kaum tragbar. Es ist daher von Vorteil, wenn sämtliche Leistungsträger einer Destination koordinierte Preisstrategien verfolgen und sich die entgangenen Erträge und die Kosten für Rabattaktionen teilen. Gesamtdestinationsgetragene Preisstrategien sind vor ein bergbahneigenes Pricing zu stellen.
- Wenn zusätzliche Skierdays auf Kosten eines rückläufigen Durchschnittsertrags gewonnen werden, sind Bergbahnunternehmen mit einem vertikal integrierten Geschäftsmodell im Vorteil, da sie bei freien Kapazitäten an den zusätzlichen Gästen auch mit den Nebengeschäften profitieren. Beim Verrechnen von Verkehrserträgen mit beispielsweise Gastronomieerträgen ist allerdings Vorsicht angebracht, denn bei einem entgangenen Franken Verkehrsertrag geht mehr Cashflow verloren als von einem zusätzlichen Gastronomieertragsfranken zu gewinnen ist.
- Frühbucherrabatte sind nicht die einzige Möglichkeit, um den Gast zur Online-Buchung zu bewegen und auf den «Digital-Trend» aufzuspringen. Via eine App können die Gäste auch mit werthaltigen Informationen und Zusatzangeboten bedient werden. Dieses Potenzial sollte nicht vernachlässigt werden.
- In der ganzen Angebots- und Preispolitik sollten die nicht-skifahrenden Gäste nicht vergessen gehen (z.B. Einzelfahrten, Mehrfahrten- und Saisonkarten für Nicht-Skifahrer). Diesbezüglich besteht ein Zukunftspotenzial (Bsp.: Angebot für Winterwanderer). Wichtig ist aber dabei zu beachten, dass die Skifahrtickets nicht kannibalisiert werden und die Skifahrer nicht auf die Angebote der nicht-skifahrenden Gäste umsteigen.
- Sowohl dynamische Preismodelle als auch vergünstigte Saisonkarten können einen Beitrag zur Stabilisierung der Verkehrserträge leisten. Die Frage ist nur zu welchem Preis diese Stabilisierung erkaufte wird. Die Antwort hängt von verschiedenen Faktoren ab, welche sich von Skigebiet zu Skigebiet unterscheiden. Die angemessenen Frühbucherrabatte und Ticketpreise variieren daher von Gebiet zu Gebiet. Preisstrategien müssen in jedem Fall auf kompetenten und weitsichtigen Analysen basieren

### 5.5.2 Tages- und Mehrtageskarten

- Im Segment der Mehrtageskarten sind dynamische Preismodelle ein effektives Mittel zur Vorverschiebung von Einnahmen und damit zur Überwälzung des Wetterrisikos auf den Gast. Dies darf sich das Skigebiet durchaus etwas kosten lassen. Für Tageskarten lässt sich ein gleicher Effekt ohne Kampfpreise kaum erreichen, weil der Skifahrer diese kurzfristiger bucht.
- Die Wintersaisons 2017/18 und 2018/19 liefern Indizien dafür, dass die Einführung dynamischer Preismodelle eine geringe Ertragssteigerung bewirkt. Die Ursache dafür liegt mehr in der Entwicklung des Durchschnittsertrags als in der Entwicklung der Skierdays.
- Im Rahmen von dynamischen Preismodellen können Tariferhöhungen (für einzelne Tickets oder für einzelne Saisonphasen) flexibler und diskreter durchgeführt werden. Es ist daher nicht eindeutig zu beantworten, ob in erster Linie das dynamische Preismodell oder die Tariferhöhung für die leicht bessere Ertragsentwicklung ursächlich ist.
- Der Verdacht, dass dynamische Preismodelle zu «Preis-Dumping» missbraucht werden, kann ganz klar nicht bestätigt werden. Dass eine unkontingentierte Anzahl Tickets an ausgewählten Tagen für beispielsweise zehn Franken verkauft wird, ist eine Ausnahme und hat eigentlich nichts mit dynamischen Preismodellen zu tun. Zehnfranken-Tage wären zudem auch in vorwiegend statischen Preismodellen denkbar.
- Ein Vergleich «statische» vs. «dynamische» Preismodelle greift zu kurz. Zum einen können statische Preise differenziert werden, wodurch sich ähnliche Effekte wie bei dynamischen Preisen ergeben. Zum anderen unterscheiden sich dynamische Preismodelle sehr stark in Bezug auf ihre Preisdynamik.
- Dynamische Preismodelle können bewirken, dass Aufenthaltsgäste während ihres Aufenthalts in der Destination länger laufende Tickets kaufen und öfter an den Berg gehen (attraktive Mehrtageskarten). Die Folge ist eine steigende Anzahl Skierdays.
- Dynamische Preismodelle bieten den Skigebieten mehr Flexibilität in der Preisfestsetzung. In den letzten beiden Jahren mit guten Schneeverhältnissen hat diese Dynamik eher gegen oben gewirkt. In schlechteren Wintern besteht jedoch das Risiko, dass die Dynamik den Preisrückgang im Kampf um die Gäste bzw. um die Auslastung der Kapazitäten beschleunigen könnte.
- Wie bereits erwähnt, fällt eine allfällige preismodellbedingte Ertragssteigerung gering aus. Umgekehrt ist davon auszugehen, dass ein allfälliger Ertragsrückgang ebenfalls eher gering ausfällt. Dies gilt unter der Voraussetzung, dass dynamische Preismodelle so praktiziert werden, wie es die Skigebiete in den letzten beiden Jahren gezeigt haben. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich Skigebiete (nur) als Folge dynamischer Preismodelle in grössere finanzielle Schwierigkeiten manövrieren, ist dann als eher gering einzuschätzen.

### 5.5.3 Saisonkarten

- Die Tageskartenpreise von 64 untersuchten Skigebieten variieren zwischen CHF 33 und CHF 105. Die mit einer Saisonkarte im Durchschnitt verzeichnete Anzahl Skierdays pro Saison liegt zwischen 7 und 25. Diese Unterschiede müssen bei der Bestimmung des Saisonkartenpreises und auch bei einem Preisvergleich unbedingt in Betracht gezogen werden.
- Die Vergünstigung einer Saisonkarte kann sich unter den folgenden zwei Bedingungen lohnen: Einerseits dürfen nur wenige «Heavy User» bestehen, welche eine hohe Anzahl Skierdays verzeichnen und mit der günstigen Saisonkarte stark rabattiert werden. Andererseits muss der reduzierte Preis möglichst viele Gelegenheitsfahrer zum Kauf der Saisonkarte und damit zu mehr Ausübungstagen motivieren.
- Falls diese vorhin genannten Bedingungen erfüllt sind, stehen die Chancen gut, dass der Effekt einer steigenden Anzahl Skierdays den Effekt eines rückläufigen Durchschnittspreises überwiegt und somit zu einem steigenden Verkehrsertrag führt. Ansonsten droht das Gegenteil.
- Eine «günstige» Saisonkarte darf nur im Vorverkauf vergünstigt sein. Die Vorverkaufsfrist sollte bestenfalls bereits im Frühling oder spätestens im Herbst enden.
- Vergünstigte Saisonkarten können helfen, dass Skifahrer länger im Skisport aktiv bleiben bzw. dass weniger Skifahrer aus dem Skimarkt ausscheiden. Zudem wirken sie sich positiv auf die Anzahl Ausübungen je Skifahrer aus.
- Eine günstige Saisonkarte hat Versicherungsfunktion und stützt die Erträge in schwierigen Jahren. In guten Jahren wird jedoch das Upside-Potenzial eingeschränkt. Eine günstige Saisonkarte ist unter sonst gleichen Bedingungen eher Gebieten zu empfehlen, welche bei den Gästen nicht mit einem überdurchschnittlichen Angebot punkten können oder als eher schneeunsicher gelten. In diesem Fall lohnt es sich eine höhere Versicherungsprämie zu bezahlen bzw. die Saisonkarte günstiger anzubieten.
- Das Chancen/Risiken-Potenzial von stark vergünstigten Saisonkarten ist im Vergleich zu dynamischen Preismodellen deutlich grösser einzuschätzen. Es besteht das Risiko einer falschen Preisfestsetzung. Mit einem zu tief gewählten Preis besteht die Gefahr viel Ertrag zu verschenken. Zudem dürfte der Ausstieg aus dynamischen Preismodellen einfacher sein als die Rückkehr von vergünstigten zu teuren Saisonkarten.



# Hochschule Luzern – Finanz- und Tourismuskompetenz für Bergbahnen

Über das Institut für Tourismuswirtschaft ITW und das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ bietet die Hochschule Luzern anwendungsorientierte Forschung und Dienstleistungen für touristische Unternehmen, Verbände und die öffentliche Hand an.

Das ITW verfügt über fundiertes Wissen in den Bereichen Tourismus, Mobilität und Nachhaltigkeit. Zu den thematischen Schwerpunkten der beiden Kompetenzzentren Tourismus und Mobilität zählen unter anderem Destinationsmanagement, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Konsumentenverhalten, Mobilitätsmanagement, Freizeit- und Tourismusverkehr sowie Mobilitätsstudien. Die breite Erfahrung im Bearbeiten von Forschungs- und Dienstleistungs-Aufträgen umfasst etliche Projekte für Bergbahnen wie Seilbahnförderungsstrategien, Auslastungsoptimierung, Kundenzufriedenheit oder neue Preismodelle/Pricing bei Bergbahnen.

Die Kompetenzen des IFZ liegen in den Bereichen Controlling & Accounting, Risk Management, Unternehmensfinanzierung, Immobilien und Banking. Seit mehr als zehn Jahren gehört das Finanzmanagement von Bergbahnen zu den Themenschwerpunkten am IFZ. Das IFZ führt regelmässig Seminar- und Weiterbildungsangebote in diesem Bereich durch. Im Jahr 2010 hat das IFZ in der Schriftenreihe von Seilbahnen Schweiz das Handbuch Bergbahnfinanzierung publiziert.

Die Hochschule Luzern weist eine umfassende touristische Expertise in den Bereichen Tourismus und Mobilität auf, welche sie interessierten Kunden gerne zur Verfügung stellt. Zu den Angeboten gehören:

- Unternehmens- oder Projektbewertungen
- Unterstützung bei der Erstellung von Business- und Finanzplänen sowie von Finanzierungskonzepten
- Wirtschaftliche Machbarkeitsstudien
- Benchmark- und Marktstudien sowie Finanzanalysen
- Entwicklung von Bergbahnförderstrategien
- Touristische Management- und Umfrageinstrumente
- Wertschöpfungsanalysen von Grossevents
- Massgeschneiderte Planspiele (Tourismus, Mobilität, Nachhaltigkeit)
- Marktforschung, Marketingkonzepte, Gästebefragungen
- Gutachten, Angebotsgestaltung und -Entwicklung
- Preispsychologie-Workshops, Toolbox
- Nachhaltigkeitszertifizierungen und Nachhaltigkeitsweiterbildungen

Kontaktadressen:

Prof. Dr. Philipp Lütolf  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Campus Zug-Rotkreuz, Suurstoffi 1  
6343 Rotkreuz  
Tel. 041 757 67 81  
[philipp.luetolf@hslu.ch](mailto:philipp.luetolf@hslu.ch)

Prof. Dr. Jürg Stettler  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismuswirtschaft ITW  
Rösslimatte 48  
6002 Luzern  
Tel. 041 228 41 46  
[juerg.stettler@hslu.ch](mailto:juerg.stettler@hslu.ch)

Prof. Urs Wagenseil  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismuswirtschaft ITW  
Rösslimatte 48  
6002 Luzern  
Tel. 041 228 99 24  
[urs.wagenseil@hslu.ch](mailto:urs.wagenseil@hslu.ch)

Seilbahnen Schweiz  
Dählhölzliweg 12  
CH-3000 Bern 6  
[info@seilbahnen.org](mailto:info@seilbahnen.org)  
[www.seilbahnen.org](http://www.seilbahnen.org)