



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**

Autoren:

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

Februar 2020

Mitfinanziert durch

**innovation
tourismus**



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 den Leser, der etwas Zeit mitbringt, 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 den eiligeren 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.

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 Vertreter der 40 Bergbahnunternehmen geleistet, welche sich an unserer

Umfrage beteiligt haben. Dafür bedanken wir uns. Den Interviewpartnern 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 Januar 2020

Inhaltsübersicht

Vorwort	2
1. Einleitung.....	10
1.1. Ausgangslage.....	10
1.2. Fragestellungen.....	11
1.3. Leitmodell.....	12
1.4. Aufbau	15
1.5. Untersuchungsgegenstand	16
1.6. Stichprobe.....	16
1.7. Typen von Skigebieten bzw. Bergbahnunternehmen	18
2. Nachfrage.....	22
2.1. Studien zum Nachfrageverhalten.....	24
2.2. Skierdays	31
2.3. Schlussfolgerungen für die Wahl des Preismodells.....	52
3. Preismodelle.....	55
3.1. Tages- und Mehrtageskarten.....	57
3.2. Saisonkarten	125
3.3. Erkenntnisse aus dem Ausland	160
3.4. Zuordnung Preismodelle und Skigebietstypen	162
3.5. Zusammenfassung	169
4. Gesamtsystem	172
4.1. Zusammenhänge und Messgrößen	175
4.2. Fallstudie Wallis, Westschweiz und Berner Oberland	181
4.3. Fallstudie Graubünden.....	192
4.4. Quantitative Auswertung der Effekte verschiedener Preismodelle	202
5. Beurteilung, Empfehlungen und Schlussfolgerungen.....	213
5.1. Dynamische Preismodelle	215
5.2. Günstige Saisonkarten	221
5.3. Destinationsübergreifende Saisonkarten.....	227
5.4. Würdigung der Preismodelle aus Sicht der Bergbahnfinanzierer.....	232
5.5. Top Learnings.....	236
Interviewverzeichnis	239

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1. Einleitung.....	10
1.1. Ausgangslage.....	10
1.2. Fragestellungen.....	11
1.3. Leitmodell.....	12
1.4. Aufbau	15
1.5. Untersuchungsgegenstand	16
1.6. Stichprobe.....	16
1.7. Typen von Skigebieten bzw. Bergbahnunternehmen	18
2. Nachfrage.....	22
2.1. Studien zum Nachfrageverhalten.....	24
2.1.1. Wintersport in der Schweiz	25
2.1.2. Wintersport in Deutschland.....	28
2.2. Skierdays	31
2.2.1. Entwicklung der Skierdays.....	31
2.2.2. Verteilung der Skierdays nach Ticketarten.....	40
2.2.3. Potenzialschätzung Schweizer Skifahrer.....	41
2.2.4. Potenzialschätzung ausländische Skifahrer	44
2.2.5. Ausübungshäufigkeit Skisport.....	46
2.2.6. Determinanten der Ausübungshäufigkeit	48
2.2.7. Potenzial zur Steigerung der Skierdays	49
2.3. Schlussfolgerungen für die Wahl des Preismodells.....	51
3. Preismodelle.....	55
3.1. Tages- und Mehrtageskarten.....	57
3.1.1. Analyse der Modelle.....	57
3.1.1.1. Abgrenzung dynamische vs. statische Preismodelle	57
3.1.1.2. Eignung Bergbahnbranche für dynamische Preismodelle	58
3.1.1.3. Vergleich mit dem US-amerikanischen Markt.....	61
3.1.1.4. Vorwürfe gegenüber dynamischen Preismodellen	62
3.1.1.5. Akzeptanz von dynamischen Preismodellen	63
3.1.1.6. Verbreitung von dynamischen Preismodellen.....	64
3.1.1.6.1. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen.....	64
3.1.1.6.2. Dienstleister/Berater im Bereich der dynamischen Preismodelle	65
3.1.1.7. Einführung eines dynamischen Preismodells	66
3.1.1.7.1. Einbettung ins Unternehmen	66
3.1.1.7.2. Kosten dynamischer Preismodelle	68
3.1.1.7.3. Vorarbeiten.....	69

3.1.1.8.	Wichtigste Entscheidungen	71
3.1.1.9.	Ziele dynamischer Preismodelle.....	72
3.1.1.9.1.	Auslastung steigern und Preise variieren	73
3.1.1.9.2.	Vorverkauf fördern.....	74
3.1.1.9.3.	Onlineverkäufe steigern	75
3.1.1.9.4.	Aufwand einsparen.....	78
3.1.1.10.	Statisch-differenzierte Preismodelle als Alternative zu dynamischen Modellen	79
3.1.1.10.1.	Vergleich mit dynamischen Preismodellen.....	79
3.1.1.10.2.	Verbreitung statisch-differenzierter Preise.....	80
3.1.1.11.	Funktion dynamischer Preismodelle	82
3.1.1.11.1.	Preisrelevante Faktoren.....	82
3.1.1.11.2.	Kontingente.....	85
3.1.1.11.3.	Kassenpreis	87
3.1.1.11.4.	Kommunikation Maximalpreis	88
3.1.1.11.5.	Maximal- und Mindestpreise	89
3.1.1.11.6.	Rabatte	91
3.1.1.11.7.	Vorverkaufsdauer.....	95
3.1.1.11.8.	Ticketarten	96
3.1.1.12.	Dynamische Preismodelle im Überblick	96
3.1.1.12.1.	Zermatt (Smart Pricer)	96
3.1.1.12.2.	St. Moritz (Smart Pricer, ab 2019/20 Pricenow).....	97
3.1.1.12.3.	Andermatt Sedrun Disentis (Ticketcorner).....	98
3.1.1.12.4.	Arosa Lenzerheide (Liftopia).....	99
3.1.1.12.5.	Bellwald (pricenow).....	100
3.1.1.12.6.	Belalp	101
3.1.1.13.	Erfahrungen mit dynamischen Preismodellen.....	102
3.1.1.13.1.	Ticketmix	102
3.1.1.13.2.	Marketingeffekt.....	102
3.1.1.13.3.	Reaktion der Gäste	103
3.1.1.13.4.	Nachfrage in Randzeiten.....	104
3.1.1.13.5.	Länge der gebuchten Ticketdauer	105
3.1.1.13.6.	Entwicklung Onlineverkaufsanteil.....	105
3.1.1.13.7.	Vergleich Onlineverkaufsanteil mit statischen Preise.....	106
3.1.1.13.8.	Verwendung von Kundendaten.....	106
3.1.2.	Analyse der Preise	108
3.1.2.1.	Preise von Tageskarten für Erwachsene	108
3.1.2.2.	Preise von Tageskarten für Kinder und Familien	114
3.1.2.3.	Preise von Sechstageskarten.....	119
3.1.2.4.	Preisvergleich Tageskarten und Sechstageskarten	123
3.1.2.5.	Promotionen	124
3.2.	Saisonkarten	125

3.2.1.	Analyse der Modelle.....	125
3.2.1.1.	Gültigkeitsbereich.....	126
3.2.1.2.	Vorverkauf.....	127
3.2.1.3.	Zusatzleistungen.....	128
3.2.1.4.	Partnergebiete.....	130
3.2.1.5.	Sommergültigkeit.....	131
3.2.1.6.	Familienangebote.....	131
3.2.1.7.	Einschränkungen der Gültigkeit.....	132
3.2.2.	Beispiele von Modellen.....	133
3.2.2.1.	Destinationsübergreifende Saisonkartenprodukte als Ersatz für lokales Abo.....	133
3.2.2.1.1.	Magic Pass.....	133
3.2.2.1.2.	Top4 Skipass.....	135
3.2.2.1.3.	Topcard.....	136
3.2.2.2.	Destinationsübergreifende Saisonkartenprodukten als Ergänzung zum lokalen Abo.....	137
3.2.2.2.1.	Wallis.....	137
3.2.2.2.2.	Zentralschweiz.....	139
3.2.2.2.3.	Berner Oberland.....	140
3.2.2.2.4.	Graubünden.....	140
3.2.2.2.5.	Meilenweiss.....	141
3.2.3.	Analyse der Preise.....	143
3.2.3.1.	Preise von Saisonkarten für Erwachsene.....	143
3.2.3.2.	Preisvergleich mit Tages- und Mehrtageskarten.....	148
3.2.3.3.	Benutzung und Durchschnittsertrag von Saisonkarten.....	150
3.2.3.4.	Vorverkaufsrabatte auf Saisonkarten.....	152
3.2.3.5.	Preise von Saisonkarten für Familien.....	154
3.2.3.6.	Rabatte für Einheimische.....	159
3.3.	Erkenntnisse aus dem Ausland.....	160
3.3.1.	Mehrtages- und Tageskarten.....	160
3.3.2.	Saisonkarten.....	161
3.4.	Zuordnung Preismodelle und Skigebietstypen.....	162
3.4.1.	Dynamische Preismodelle und Skigebietstypen.....	162
3.4.2.	Günstige Saisonkarten und Skigebietstypen.....	167
3.5.	Zusammenfassung.....	169
3.5.1.	Tages- und Mehrtageskarten.....	169
3.5.2.	Saisonkarten.....	171
4.	Gesamtsystem.....	172
4.1.	Zusammenhänge und Messgrössen.....	175
4.1.1.	Bergbahnunternehmen.....	175
4.1.2.	Destination.....	177
4.1.3.	Gesamtbranche.....	180
4.2.	Fallstudie Wallis, Westschweiz und Berner Oberland.....	181

4.2.1.	Skierdays und Verkehrsertrag	181
4.2.2.	Nebenerträge der Bergbahnunternehmen	186
4.2.3.	Logiernächte	187
4.2.4.	Schneesportstunden	189
4.2.5.	Interpretation der Fallstudie	191
4.3.	Fallstudie Graubünden.....	192
4.3.1.	Skierdays und Verkehrsertrag	192
4.3.2.	Nebenerträge	197
4.3.3.	Logiernächte.....	199
4.3.4.	Schneesportstunden	200
4.3.5.	Interpretation der Fallstudie	201
4.4.	Quantitative Auswertung der Effekte verschiedener Preismodelle	202
4.4.1.	Sample und deskriptive Statistik	202
4.4.1.1.	Datensatz	202
4.4.1.2.	Deskriptive Statistik für die Wintersaisons 2012/13 bis 2018/19.....	203
4.4.2.	Methode.....	206
4.4.3.	Empirische Resultate	207
4.4.3.1.	Dynamische Preismodelle	208
4.4.3.2.	Saisonkartenmodelle.....	209
4.4.3.2.1.	Effekte von vergünstigten Saisonkarten.....	210
4.4.3.2.2.	Effekte von gebietsübergreifende Saisonkarten	211
4.4.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	212
4.4.5.	Kritische Würdigung	213
5.	Beurteilung, Empfehlungen und Schlussfolgerungen.....	213
5.1.	Dynamische Preismodelle	215
5.1.1.	Beurteilung und Handlungsempfehlungen	215
5.1.1.1.	Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein	215
5.1.1.2.	Entscheid über Anzahl Ausübungen.....	216
5.1.1.3.	Entscheid für eine Destination.....	216
5.1.1.4.	Entscheid der Aufenthaltsgäste für einen Skitag.....	217
5.1.1.5.	Entscheid über den Buchungszeitpunkt.....	217
5.1.1.6.	Durchschnittsertrag beeinflussen.....	218
5.1.1.7.	Nebenerträge beeinflussen.....	219
5.1.1.8.	Betriebsaufwand beeinflussen	219
5.1.1.9.	Erträge in der Destination beeinflussen.....	220
5.1.1.10.	Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen	220
5.1.2.	Schlussfolgerungen.....	221
5.2.	Günstige Saisonkarten	221
5.2.1.	Beurteilung und Handlungsempfehlungen	222
5.2.1.1.	Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein	222
5.2.1.2.	Entscheid über Anzahl Ausübungen.....	222

5.2.1.3.	Entscheid für eine Destination.....	223
5.2.1.4.	Entscheid der Aufenthaltsgäste für einen Skitag.....	223
5.2.1.5.	Entscheid über den Kaufzeitpunkt.....	224
5.2.1.6.	Durchschnittsertrag beeinflussen.....	224
5.2.1.7.	Nebenerträge beeinflussen.....	225
5.2.1.8.	Betriebsaufwand beeinflussen.....	225
5.2.1.9.	Erträge in der Destination beeinflussen.....	226
5.2.1.10.	Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen.....	226
5.2.2.	Schlussfolgerungen.....	227
5.3.	Destinationsübergreifende Saisonkarten.....	227
5.3.1.	Beurteilung und Handlungsempfehlungen.....	228
5.3.1.1.	Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein.....	228
5.3.1.2.	Entscheid über Anzahl Ausübungen.....	228
5.3.1.3.	Entscheid für eine Destination.....	229
5.3.1.4.	Entscheid der Aufenthaltsgäste für einen Skitag.....	229
5.3.1.5.	Entscheid über den Kaufzeitpunkt.....	229
5.3.1.6.	Durchschnittsertrag beeinflussen.....	230
5.3.1.7.	Nebenerträge beeinflussen.....	230
5.3.1.8.	Betriebsaufwand beeinflussen.....	231
5.3.1.9.	Erträge in der Destination beeinflussen.....	231
5.3.1.10.	Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen.....	231
5.3.2.	Schlussfolgerungen.....	232
5.4.	Würdigung der Preismodelle aus Sicht der Bergbahnfinanzierer.....	232
5.4.1.	Dynamische Preismodelle.....	234
5.4.2.	Günstige Saisonkarten.....	234
5.4.3.	Destinationsübergreifende Saisonkarten.....	236
5.5.	Top Learnings.....	236
5.5.1.	Allgemein.....	236
5.5.2.	Tages- und Mehrtageskarten.....	237
5.5.3.	Saisonkarten.....	238
	Interviewverzeichnis.....	240

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Die Schweizer Bergbahnen haben von 2019/10 bis 2016/17 deutlich an Eintritten und Erträgen verloren. Aufgrund der vorwiegend fixen Kostenstruktur sind die Gewinne und Cashflows überproportional gefallen. Mit Ausnahme der stark im Ausflugsgeschäft positionierten Bergbahnunternehmen hat praktisch die ganze Branche deutlich verloren. Es ist wohl kein Zufall, dass in schwierigen Zeiten nach neuen Ideen gesucht wird. Fündig geworden sind einige in neuen Preismodellen. Den Stein ins Rollen gebracht haben die Saastal Bergbahnen mit der Lancierung der Wintercard im Jahr 2016/17 (Wintersaisonkarte für CHF 222). Die Idee bestand darin, dass mit stark reduzierten Preisen zusätzliche Skierdays «erkauft» werden sollten. Inzwischen sind weitere, teilweise deutlich rabattierte Saisonkarten auf den Markt gekommen, zum Beispiel der Magic Pass oder der Top4 Skipass im Berner Oberland. Das Projekt Wintercard ist für die Saastaler Bergbahnen finanziell nicht aufgegangen und inzwischen gescheitert. Ab 2019/20 schliessen sich die Saastaler Bergbahnen dem Verbund des Magic Pass an.

Die letzten beiden Saisons 2017/18 und 2018/19 waren für die Schweizer Bergbahnen deutlich besser als die schwachen drei Vorjahre. Von einer Trendwende kann eher nicht gesprochen werden. Die guten Resultate der letzten beiden Jahre sind in erster Linie das Resultat guter meteorologischer Bedingungen. Dies hat den Druck zur Lancierung aggressiver, tiefpreisiger Strategien zur Abwerbung von Gästen von der Konkurrenz reduziert. Es werden mit Sicherheit wieder schlechtere Jahre kommen (Klimawandel, später Wintereinbruch, etc.). Häufen sich diese, ist es gut möglich, dass der Preisdruck wieder ansteigt.

Verschiedene Skigebiete haben in den letzten Jahren von fixen auf dynamische Preismodelle für Tages- und Mehrtageskarten umgestellt. Gäste bezahlen je nach Saisonphase, Wochentag, Buchungszeitpunkt oder Wetter unterschiedliche Preise. Für einige Gäste wird das Skifahren mit der Umstellung auf dynamische Preise teurer, für andere günstiger. Wie sich die Umstellung auf die Anzahl Skifahrer und auf den Durchschnittspreis auswirkt, ist unklar. In anderen Branchen oder anderen Skimärkten (z.B. USA) etablierte Preismodelle wurden auf Schweizer Skigebiete übertragen. Inwieweit diese Modelle für die Schweizer Bergbahnen Sinn machen und zum gewünschten Erfolg führen, ist ebenfalls unklar.

Die guten 2018/19er Ergebnisse der Schweizer Bergbahnen sind erfreulich. Leider werden diese wohl für die meisten Gebiete nicht zur Norm. Ein besserer Indikator ist der aktuelle Fünfjahresdurchschnitt, welcher eine breite Palette von verschieden erfolgreichen Wintern umfasst. Mindestens die Hälfte der Bergbahnunternehmen weist in der Fünfjahresbetrachtung eine Ertragskraft auf, welche nicht zu einer zukünftigen selbständigen Finanzierung der Investitionen ausreicht.¹ Wenn eine Änderung im Preismodell nur geringe positive Ertragswirkungen auslöst, sind diese höchst willkommen. Angesichts der hohen

¹ Quelle: Philipp Lütolf, Branchenanalyse Bergbahnen, OTC-X Research by BEKB/BCBE, 20.12.2019.

Ertragsschwankungen im Mehrjahresvergleich wäre nicht nur eine Ertragssteigerung von Vorteil, sondern nur schon eine Ertragsglättung.

1.2. Fragestellungen

Mit der vorliegenden Studie werden verschiedene Fragestellungen behandelt. Die wichtigsten 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?

Aufgrund der Entwicklungen der letzten Jahre liegen zwei Fragestellungen besonders im Fokus. Einerseits der Wechsel von statischen Preisen zu dynamischen Preismodellen, andererseits die Einführung von preislich reduzierten Saisonkarten und/oder von gebietsübergreifenden Saisonkarten. Daraus ergeben sich die folgenden 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?

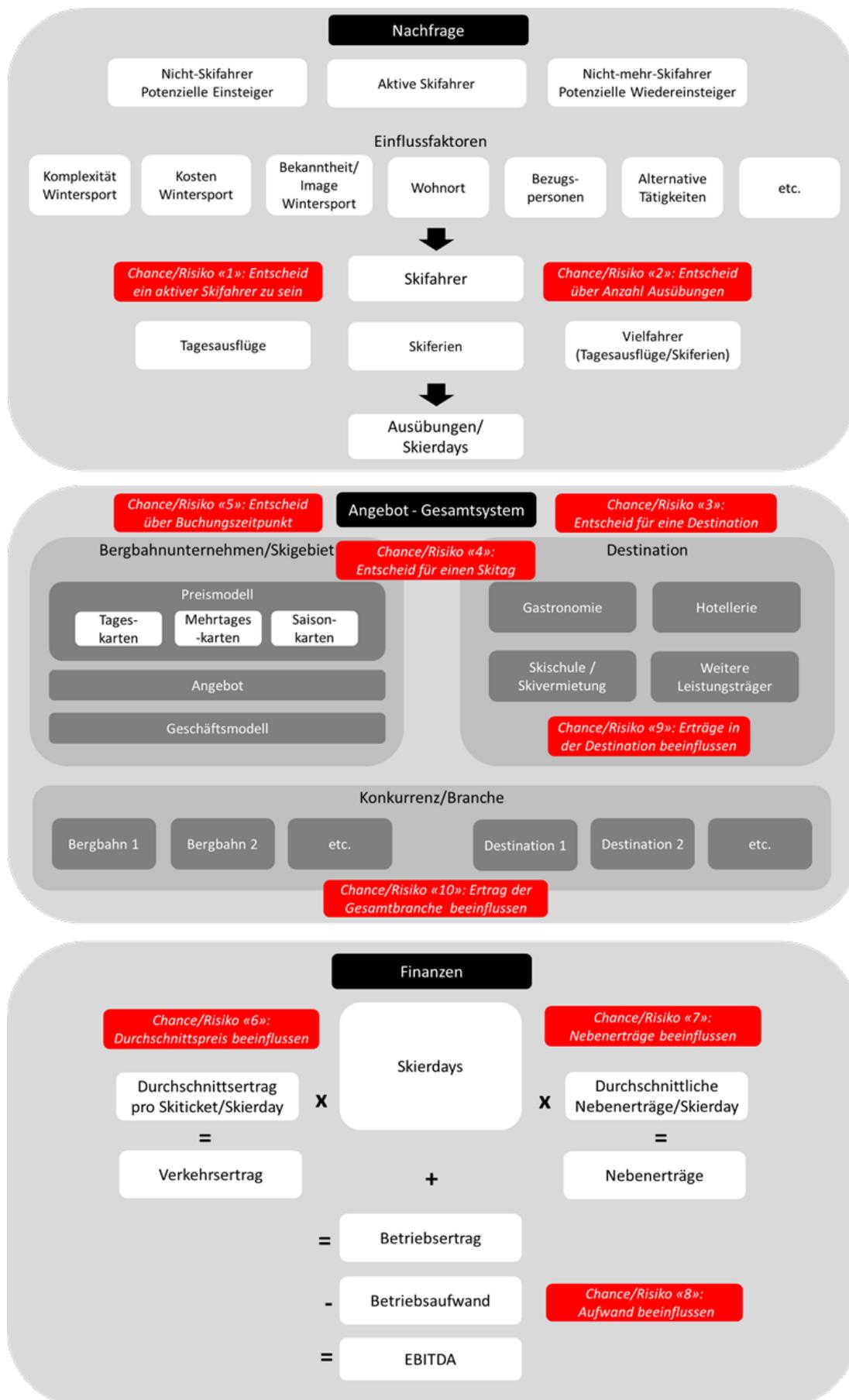
Es gibt nicht «das» dynamische Preismodell. Die von den Schweizer Skigebieten verwendeten Ansätze unterscheiden sich teilweise recht stark. Aus diesem Grund werden die verschiedenen Varianten dynamischer Preismodelle dargelegt. Saisonkartenmodelle sind im Vergleich dazu etwas weniger heterogen. Die Ausführungen zu den Saisonkartenmodellen können daher etwas knapper erfolgen.

Die Wahl des Preismodells bzw. der Preise wirkt sich nicht nur auf das Skigebiet bzw. Bergbahnunternehmen aus. Kommt es nämlich zu einer Veränderung des Gästeaufkommens, sind sämtliche Leistungsträger in der touristischen Destination betroffen. Lassen sich mit einem bestimmten Preismodell Skierdays auf Kosten der Konkurrenz gewinnen, ist die Gesamtbranche ebenfalls betroffen. Je stärker es zu Nachahme Effekten kommt, umso grösser die Auswirkungen auf die Gesamtbranche. Verschiebungen von Verkehrserträgen wirken sich aufgrund der hohen Fixkostenlastigkeit stark auf den Betriebsgewinn (EBITDA) und den Cashflow aus. Deshalb sind auch die Auswirkungen auf die Finanzlage der Bergbahnunternehmen im Auge zu behalten. Dieser Aspekt dürfte vor allem für die öffentliche Hand und die Banken als Bergbahnfinanzierer von Interesse sein.

1.3. Leitmodell

Mit der Einführung eines Preismodells bzw. mit der Veränderung von Preisen wird eine Beeinflussung des Gästeverhaltens beabsichtigt. Die Folge ist, dass sich die Anzahl Skierdays und auch der durchschnittlich je Skifahrer erzielte Preis verändern. Diese Auswirkungen stehen im Zentrum der Analyse der Preismodelle. Die Beurteilung der verschiedenen Modelle erfolgt anhand des in Abbildung 1 dargestellten Leitmodells. Dieses zeigt, wie sich die Wahl des Preismodells auf Anzahl Skierdays, auf den Durchschnittspreis, auf den Ertrag und auf den Betriebsgewinn (EBITDA) auswirken kann. Auch die Auswirkungen auf die Gesamtdestination, die Konkurrenz und die Gesamtbranche müssen berücksichtigt werden. Die Wahl des Preismodells ist für das Skigebiet mit verschiedenen Chancen und Risiken verbunden. Insgesamt werden im Leitmodell zehn Chancen bzw. Risiken unterschieden. Alle können sich schlussendlich auf den EBITDA und damit auf die Fähigkeit des Bergbahnunternehmens Investitionen zu finanzieren und dem Schuldendienst nachzukommen auswirken.

Abbildung 1: Leitmodell



Ein Skifahrer muss für einen Skitag in einem bestimmten Gebiet grundsätzlich 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 vier beschriebenen Hürden nehmen. Für den Skigebietsbetreiber stellen diese Hürden zugleich Risiken und Chancen dar (Chance/Risiko 1 bis 4). 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 vier Entscheidungen bzw. auf die vier Hürden auswirkt, soll mit der vorliegenden Studie analysiert werden.

Eine wichtige Bedeutung kommt auch dem Faktor Zeit (Chance/Risiko 5) zu. Wenn der Gast den Sechstageskipass 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 Fixkostenlastigkeit 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.

1.4. Aufbau

Die vorliegende Studie ist in fünf Kapitel gegliedert. Nach der Einleitung im ersten Kapitel folgen im zweiten Kapitel Überlegungen zur Nachfrageseite. Im Zentrum der Analyse stehen die Skierdays. Wie viele Skifahrer üben den Skisport wie oft aus? Was sind die wichtigsten Determinanten der Skierdays?

Im dritten Kapitel erfolgt die Analyse der Preismodelle sowohl für Tages- und Mehrtageskarten als auch für Saisonkarten. Die verschiedenen Preismodelle werden mit all ihren Eigenschaften beschrieben. Basis dazu bildet eine Auswertung von 64 Schweizer Skigebieten. Auch Erkenntnisse aus ausländischen Skigebieten fließen in die Bewertung ein.

Das vierte Kapitel betrachtet das Gesamtsystem der alpinen Destinationen. Es soll aufgezeigt werden, welche Zusammenhänge bestehen und wie sich eine Änderung des Preismodells auf die Destination und auch auf die Gesamtbranche auswirken kann. Das vierte Kapitel umfasst zudem eine quantitative Auswertung der Auswirkungen von alternativen Preismodellen auf die Anzahl Skierdays, den Verkehrsertrag und den Durchschnittspreis.

Das fünfte Kapitel enthält Schlussfolgerungen, Beurteilungen und Handlungsempfehlungen. Die verschiedenen Preismodelle werden anhand des Leitmodells aus Abschnitt 1.3 nach ihren Chancen und Risiken beurteilt. Zudem erfolgt eine Würdigung der Preismodelle aus Sicht der Bergbahnfinanzierer. Den Schluss bilden die Top Learnings.

1.5. Untersuchungsgegenstand

Gegenstand der Studie sind 64 Schweizer Skigebiete. In einem ersten Schritt wurden in der Zeitspanne April bis Mai 2019 die relevanten Preisinformationen von den Websites der betroffenen Unternehmen erhoben. Diese Informationen wurden dann in einem zweiten Schritt zwecks Verifizierung, Kontrolle und Ergänzung an die Bergbahnunternehmen versendet. Der Versand erfolgte sowohl per Briefpost als auch elektronisch. Zusammen mit den Preisinformationen wurden auch einige statistische Daten zu den Bergbahnunternehmen erhoben. Von den 64 Bergbahnunternehmen haben deren 40 (63%) die Daten verifiziert. Die Preisdaten der übrigen 24 Skigebiete fliessen mit den über die Website-Analyse erhobenen Daten in die Untersuchung ein. Statistische Daten zu den Bergbahnunternehmen konnten teilweise aus publizierten Geschäftsberichten gewonnen werden, Skierdays und Winterverkehrserträge von Seilbahnen Schweiz.

Die zwei Schwerpunkte der Studie bilden einerseits dynamische Preismodelle für Tages- und Mehrtageskarten, andererseits vergünstigte oder gebietsübergreifende Saisonkarten. Zur Informationsbeschaffung wurden diverse Interviews mit Vertretern von Bergbahn- und Beratungsunternehmen geführt.

1.6. Stichprobe

Die vorliegende Stichprobe von 64 Schweizer Skigebieten deckt in etwa 90% der Skierdays und Winterverkehrserträge des Schweizer Marktes ab. Wie Tabelle 1 zeigt entspricht der Anteil des Verkehrsertrags am gesamten Betriebsertrag mit 72% (Mittelwert der Stichprobe) ziemlich genau dem Gesamtwert der Branche. Der Anteil des Sommers am Verkehrsertrag liegt für die Stichprobe im Vergleich mit dem Gesamtmarkt etwas tiefer. Dies dürfte in erster Linie daran liegen, dass Sommerbergbahnunternehmen ohne wesentliches Wintersportgeschäft wie etwa die Pilatus- Rigi- oder Säntisbahnen in der Auswertung fehlen.

Tabelle 1: Eigenschaften der Stichprobe der Skigebiete bzw. Bergbahnunternehmen²

Regionale Verteilung	Anzahl	in Prozent	Vergleich Stichprobe vs. Branche	Branche	Stichprobe	in %	
Berner Oberland	10	16%	Skierdays	23 Mio.	20.5 Mio.	89%	
Graubünden	16	25%	Winterverkehrsertrag (in CHF)	704 Mio.	630 Mio.	89%	
Ostschweiz	7	11%	Betriebsertrag (in CHF)	1.36 Mrd.	1.16 Mrd.	85%	
Tessin	2	3%	Anteil Verkehr am Betriebsertrag	72%	73%		
Wallis	16	25%	Anteil Sommer am Verkehrsertrag	20%	16%		
Westschweiz	3	5%					
Zentralschweiz	10	16%					
Total	64	100%					
Merkmale Bergbahnunternehmen	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl	
Meter über Meer	1'333	1'806	2'058	2'371	3'139	64	
Pistenkilometer	5	28	52	107	650	64	
Skierdays	28'950	101'865	223'000	427'780	1'380'000	59	
Winterverkehrsertrag (in CHF)	620'000	1'617'747	4'816'942	15'675'510	52'500'000	63	
Betriebsertrag (in CHF)	974'000	3'000'000	7'713'000	24'316'000	212'815'000	58	
Anteil Verkehr am Betriebsertrag	30%	60%	70%	89%	100%	54	
Anteil Sommer am Verkehrsertrag	0%	5%	10%	22%	64%	40	
Nebentätigkeiten	in %					in %	
Anteil mit Berggastronomie (auf eigene Rechnung)	67%					Anteil mit Skivermietung	6%
Anteil mit Beherbergungsangeboten	35%					Anteil mit Skischule	5%

Bei den ausländischen Skigebieten liegt der Fokus auf den Märkten Frankreich (17 Skigebiete), Österreich (21 Skigebiete) und USA (20 Skigebiete). Der Fokus auf diese drei Länder ist damit begründet, dass es sich um die gemessen an den Skierdays bedeutendsten drei Märkte handelt. Im US-Markt sind dynamische Preismodelle weit verbreitet. Zudem zeichnet sich der US-Markt durch sehr vielfältige Saisonkartenmodelle aus. Die österreichischen und französischen Skigebiete sind sicherlich die wichtigsten Konkurrenten der Schweizer Destinationen für Skiferien von Gästen aus Europa (und auch aus der Schweiz). Dies trifft auch für Skigebiete in Italien und Deutschland zu. Punktuell werden daher auch die wichtigsten Skigebiete Italiens und Deutschlands betrachtet. Zudem sind einzelne Skigebiete aus den folgenden Märkten Bestandteil der Analyse: Skandinavien, Spanien, Andorra, Chile, Kanada, Australien, Neuseeland.

² Quelle Branchenwerte: Seilbahnen Schweiz (2018), Fakten und Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche. Quelle Pistenkilometer: www.bergfex.ch. Die Höhenlage (Meter über Meer) wurde als gewichteter Durchschnitt des höchsten und tiefsten Punkt des Skigebiets gemessen. Der höchste Punkt wurde dabei doppelt gewichtet. Die Daten zu beispielsweise den Skierdays lesen sich wie folgt. Die geringste Anzahl der Skierdays liegt bei 28'950. 25% der beobachteten Skigebiete weisen eine Anzahl Skierdays auf, welche kleiner/gleich 101'865 ist (= 1. Quartil). 50% der Skigebiete liegen über bzw. unter dem Median (=2. Quartil) von 223'000 Skierdays. 25% der Skigebiete liegen sogar über einem Wert von 427'780 (= 3. Quartil). Der höchste Wert liegt bei 1'380'000 (Maximum = 4. Quartil). 50% der Werte liegen zwischen 101'865 und 427'780 (Differenz 3. Quartil und 1. Quartil). Der Wert «Anzahl» gibt die Skigebiete an, welche für die betreffende Eigenschaft ausgewertet werden konnte. Die Skierdays konnten beispielsweise für 59 Skigebiete erhoben werden. Bei grenzüberschreitenden Skigebieten wurden nur die Skierdays mit Eintritt im Schweizer Teil berücksichtigt. Bei den Pistenkilometern wurde hingegen die gesamte internationale Anzahl, welche dem Gast zur Verfügung steht, verwendet. Beim Vergleich «Stichprobe vs. Branche» wurde der Stichprobenwert um die fehlenden Werte einiger Stichprobenunternehmen hochgerechnet. Im Rahmen der Umfrage gaben einige Unternehmen Skierdays und Verkehrsertrag für das Jahr 2018/19 an. Die Mehrheit der Werte bezieht sich jedoch auf die Saison 2017/18. Daher erfolgt der Vergleich mit Branchenwerten 2017/18. Das Skigebiet Andermatt Sedrun wurde der Zentralschweiz zugeordnet.

1.7. Typen von Skigebieten bzw. Bergbahnunternehmen

Die Schweizer Bergbahnunternehmen haben gemeinsam, dass Sie Gäste mit Bahnanlagen auf Berge transportieren. Sie unterscheiden sich jedoch insbesondere in Bezug auf die folgenden Punkte:

Skigebietsgrösse

Zur Beurteilung der Grösse eines Skigebiets gibt es verschiedene Anhaltspunkte. Für den Skifahrer dürfte die Anzahl der Pistenkilometer eine wichtige Kennzahl darstellen. Die Messung der Pistenkilometer wird zwar von den Skigebieten kaum einheitlich vorgenommen, was die Vergleichbarkeit erschwert. Für den Gast ist die Anzahl Pistenkilometer aber einfach verständlich und daher ein gutes Vergleichskriterium. Mit steigendem Pistenangebot erhält der Gast mit dem Kauf eines Skipasses ein grösseres Angebot. In den folgenden Auswertungen wird verschiedentlich zwischen grossen und kleinen Skigebieten unterschieden.

Schneesicherheit

Ohne Schnee, ob natürlich gefallen oder technisch hergestellt, gibt es keinen Wintersport. Die Schneesicherheit ist sowohl für den Gast als auch für den Skigebietsbetreiber essentiell. Der Schneesicherheit förderlich sind unter anderem eine hohe Lage über Meer, eine gut entwickelte Beschneiungsinfrastruktur, eher gegen Norden als Süden ausgerichtete Hänge, mikroklimatische Kälteeffekte oder ein wenig steiniger Pistenuntergrund. Im Gegensatz zur Höhenlage sind die anderen Aspekte der Schneesicherheit schwierig zu messen. Der Anteil der Pisten mit technischer Beschneiung wird zwar für viele Skigebiete ausgewiesen. Bezüglich Leistungskraft, Einschneizeit, etc. kann es jedoch sehr grosse Unterschiede geben. Ein Vergleich der Skigebiete anhand dieser Faktoren ist daher sehr schwierig. Als Faktor zur Einschätzung der Schneesicherheit gilt daher der Einfachheit halber «nur» die Höhe über Meer. Diese Grösse hat zudem den Vorteil, dass sie auch für den Gast einfach verständlich ist. Die Höhenlage wird als Durchschnitt von tiefstem und höchstem Punkt des Skigebiets gemessen. Der höchste Punkt wird dabei doppelt gewichtet. Damit wird berücksichtigt, dass in vielen Gebieten im untersten Höhenbereich nur Talabfahrten sind, die Beschäftigungsanlagen jedoch vermehrt im oberen Bereich des Skigebiets anzutreffen sind. In den folgenden Auswertungen wird verschiedentlich nach hoch gelegenen und tief gelegenen Skigebieten unterschieden bzw. nach eher schneesicheren und eher schneeunsicheren Gebieten.

Qualitätsniveau

Viele Hotels haben eine Sternekategorisierung, welche dem Gast Anhaltspunkte für das zu erwartende Leistungsniveau signalisieren. Je höher die Sternekategorie unter sonst gleichen Bedingungen, umso höher liegt der Preis. Für Skigebiete gibt es keine vergleichbare Kategorisierung.³ Anhaltspunkte für die Qualitätseinschätzung sind etwas die Skigebietsgrösse, die Schneesicherheit, der Komfort der Beförderungsanlagen oder die Wartezeiten. Die Vergleichbarkeit der Skigebiete und die Einschätzung des

³ Es gibt private Anbieter, welche Ratings von Skigebieten erstellen bzw. Awards verleihen. Ein allgemein anerkanntes Beurteilungssystem gibt es aber nicht.

Preis-Leistungsverhältnis ist daher für den Gast relativ schwierig. Es gibt nur wenige Skigebiete (z.B. Zermatt), welche bewusst auf eine Hochpreis-Strategie setzen und dies auch so kommunizieren. Kleinere Skigebiete haben in den meisten Fällen die günstigeren Preise als grössere und nutzen dies teilweise auch in der Werbung. Skigebiete, welche dem Gast bewusst eine qualitativ minderwertigere Leistung bieten mit dem Ziel diese Leistung günstiger am Markt zu positionieren, gibt es hingegen kaum. So gibt es beispielsweise keine Skigebiete, welche nach dem Vorbild einer Billig Airline (low cost Carrier) die Kosten bewusst tief halten, indem sie ihre Pisten schlechter oder gar nicht präparieren.

Schlussendlich muss davon ausgegangen werden, dass sich ein ungenügendes Preis-Leistungsverhältnis am Markt langfristig nicht halten lässt. Die beobachtbaren Preise sollten daher Aufschluss über die entsprechende Leistung geben. Die beiden Qualitätseigenschaften Pistenkilometer (Pistenvielfalt) und Höhe über Meer (Schneesicherheit) werden in den folgenden Auswertungen wie in den vorherigen Abschnitten erläutert verwendet. Darüber hinaus wird den unterschiedlichen Qualitätsstandards auch über den Preis Rechnung getragen. Der Preis wird dabei absolut verwendet, aber auch in Relation zur Anzahl Pistenkilometer (Preis pro Pistenkilometer) und zur Höhe über Meer.

Gätesegmente

Die Wintersportgäste können nach unterschiedlichen Merkmalen kategorisiert werden. Die erzielten Skierdays können beispielsweise den folgenden Segmenten zugeordnet werden: Saisonkartenbesitzer, Tagesgäste (ohne Saisonkarte) und Aufenthaltsgäste (in Hotels und FeWo ohne Saisonkarte). 63% bzw. 40 der analysierten Skigebiete haben sich an einer Umfrage beteiligt und Angaben bzw. Einschätzungen zu dieser Verteilung gemacht. Für Auswertungen können daher eher tagesgästelastige Skigebiete von weniger tagesgästelastigen Skigebieten unterschieden werden. Machen die Saisonkartenbesitzer einen hohen Anteil an den Skierdays aus, ist von einem hohen Stammgästeanteil auszugehen. Oder allenfalls ist das Saisonkartenangebot sehr preiswert.

Bei den Tagesgästen und Saisonkartenbesitzer dürfte es sich grösstenteils um Schweizer Gäste handeln. Die Aufenthaltsgäste sind dem In- und Ausland zuzuordnen. Entsprechende Angaben fehlen für die Skigebiete, weshalb auf eine Auswertung verzichtet wird.

Weiter können Skifahrer nach Ihren Bedürfnissen segmentiert werden. Eine Studie der Universität für Bodenkultur Wien unterteilt deutsche und österreichische Skigäste (Aufenthaltsgäste) in die folgenden Segmente: Durchschnittliche Sporturlauber (Anteil: 30%), Preis-Leistungsorientierte Sporturlauber (19%), naturnahe Geniesser (22%), anspruchsvolle Familien (19%) und Preisbewusste Familien (9%). Die Zuteilung basiert auf einer ausführlichen Befragung von über 2000 Skifahrern.⁴ Die Preis-Leistungsorientierten

⁴ Einfluss von Skigebietsverbindungen im Bereich Stubai/westliches Mittelgebirge auf die regionale und deutsche Nachfrage durch Wintersportler, Vorabdruck Endbericht, Univ. Prof. Dipl. Ing. Dr. Ulrike Pröbstl-Haider & Prof. Dr. Wolfgang Haider, 27. Februar 2015. 55% der Befragten stammen aus Deutschland, 45% aus Österreich.

Sporturlauber, welche der Studie zur Folge über ein überdurchschnittliches Fahrkönnen aufweisen, werden wohl unter sonst gleichen Bedingungen eher die grösseren Skigebiete bevorzugen.

Die grössten Anteile fallen mit je ca. 30% auf durchschnittliche Sporturlauber und auf Familien. Familien gehören in den meisten Skigebieten zu den Zielgruppen. Eine Unterteilung in Familienskigebiete und Nicht-Familienskigebiete würde daher dazu führen, dass die Gruppe der Nicht-Familienskigebiete sehr klein ist. Es gibt allerdings viele Studien, Zeitschriften oder Internet-Portale, welche die familienfreundlichsten Skigebiete wählen.⁵ Skigebiete, welche mehrfach zu den besten Familienskigebieten gezählt werden, gelten als die beliebtesten Familienskigebiete. 12 der analysierten Skigebiete erfüllen dieses Kriterium. Zu diesen Skigebieten gehören sowohl grosse als auch kleine und sowohl teure als auch günstige. Dies ist gut nachvollziehbar, denn es gibt die anspruchsvollen und die preissensitiven Familien. Das Segment der naturnahen Geniesser könnte in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Eine Zuordnung, welche Skigebiete den naturnahen Geniesser am besten ansprechen, ist jedoch kaum möglich. Daher wird in den folgenden Auswertungen nur auf das Segment der Familien speziell eingegangen.

Leistungsangebot des Bergbahnunternehmens

In den USA, in Neuseeland oder in Skandinavien deckt das «Bergbahnunternehmen» oft die gesamte touristische Leistungskette ab und bietet Transport, Beherbergung, Gastronomie, Skischule, Skivermietung aus einer Hand an. Dies ermöglicht dem Unternehmen beispielsweise die verschiedenen Leistungen zusammen bzw. in Packages zu verkaufen. In der Schweiz hat nur die Weisse Arena Gruppe ein vergleichbares Geschäftsmodell. Im Winter 2018/19 wurden 57% der kommerziellen Logiernächte in der Destination in Betten der Weissen Arena Gruppe verzeichnet. Wie in Tabelle 1 dargestellt, besitzt rund ein Drittel der Bergbahnunternehmen Gästebetten. In einigen Fällen handelt es sich dabei jedoch nur um eine einzelne (kleine) Gruppenunterkunft. Mit Ausnahme der bereits erwähnten Weissen Arena Gruppe und den Davos Klosters Bergbahnen hat kein Bergbahnunternehmen mehr als 1'000 Betten im Besitz. Die Anteile an den Betten der Destination und damit auch die Bedeutung der eigenen Betten für die Skierdays sind in den meisten Fällen gering. Skischule, Sportshops und Vermietungsangebote bieten nur wenige Bergbahnunternehmen an. Die vorliegende Stichprobe kann daher nicht in «voll integrierte Tourismusunternehmen» und «reine Transportunternehmen» eingeteilt werden. Eine sinnvolle Einteilung der Stichprobe ist nur in die beiden Kategorien «mit» und «ohne Berggastronomie» möglich. Rund zwei Drittel der Bergbahnunternehmen betreiben Gastronomiebetriebe auf eigene Rechnung (vgl. Tabelle 1).

Sommerertragsanteil

Rund die Hälfte der Bergbahnunternehmen der Stichprobe verdient im Sommer lediglich 10% oder weniger vom Verkehrsertrag. Nur gerade ein Viertel der Unternehmen verdienen mehr als 22% im Sommer (vgl. Tabelle 1). Ein ertragsstarkes Sommergeschäft kann etwas Druck von der Wintersaison wegnehmen. Falls ein Unternehmen im Winter 10% an Ertrag verliert und das Sommer-Winter-Verhältnis bei 50:50 liegt,

⁵ Zum Beispiel hellofamily, SRF Kassensturz, skiresort.ch, familienleben.ch, freizeit.ch, etc.

nimmt der Jahresertrag unter sonst gleichen Bedingungen «nur» um 5% ab. Liegt der Winterertragsanteil jedoch bei 90%, fällt der Jahresertrag um 9%. Einige der folgenden Auswertungen unterscheiden Gebiete mit hohem und tiefem Sommerertragsanteil.

Die unterschiedlichen Ausprägungen der Skigebiete, der Destinationen und der Geschäftsmodelle der Bergbahnen haben unter Umständen Einfluss auf die gewählten Preismodelle. Die in den nachfolgenden Abschnitten gemachten Auswertungen der Preismodellparameter erfolgen deshalb, wenn sinnvoll, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausprägungen von Skigebieten, Destinationen und Geschäftsmodelltypen.

Der Fokus liegt auf den Preismodellen für den Wintersport bzw. für Ski- und Snowboardsportler. Bergbahnunternehmen, welche keinen Skibetrieb anbieten, sind daher von der Studie ausgeklammert. Das Gleiche trifft für Bergbahnunternehmen mit einem gemessen am Gesamtumsatz sehr unbedeutenden Skigeschäft zu. Das Geschäftsmodell der in der vorliegenden Studie analysierten Bergbahnunternehmen muss daher ein Skigebiet umfassen. Dieses Skigebiet kann das Bergbahnunternehmen alleine oder in einem Verbund mit anderen Bergbahnunternehmen betreiben. Die Bergbahnunternehmen bzw. die Skigebiete können nun in Bezug auf verschiedene Charakteristika unterschieden werden.

2. Nachfrage

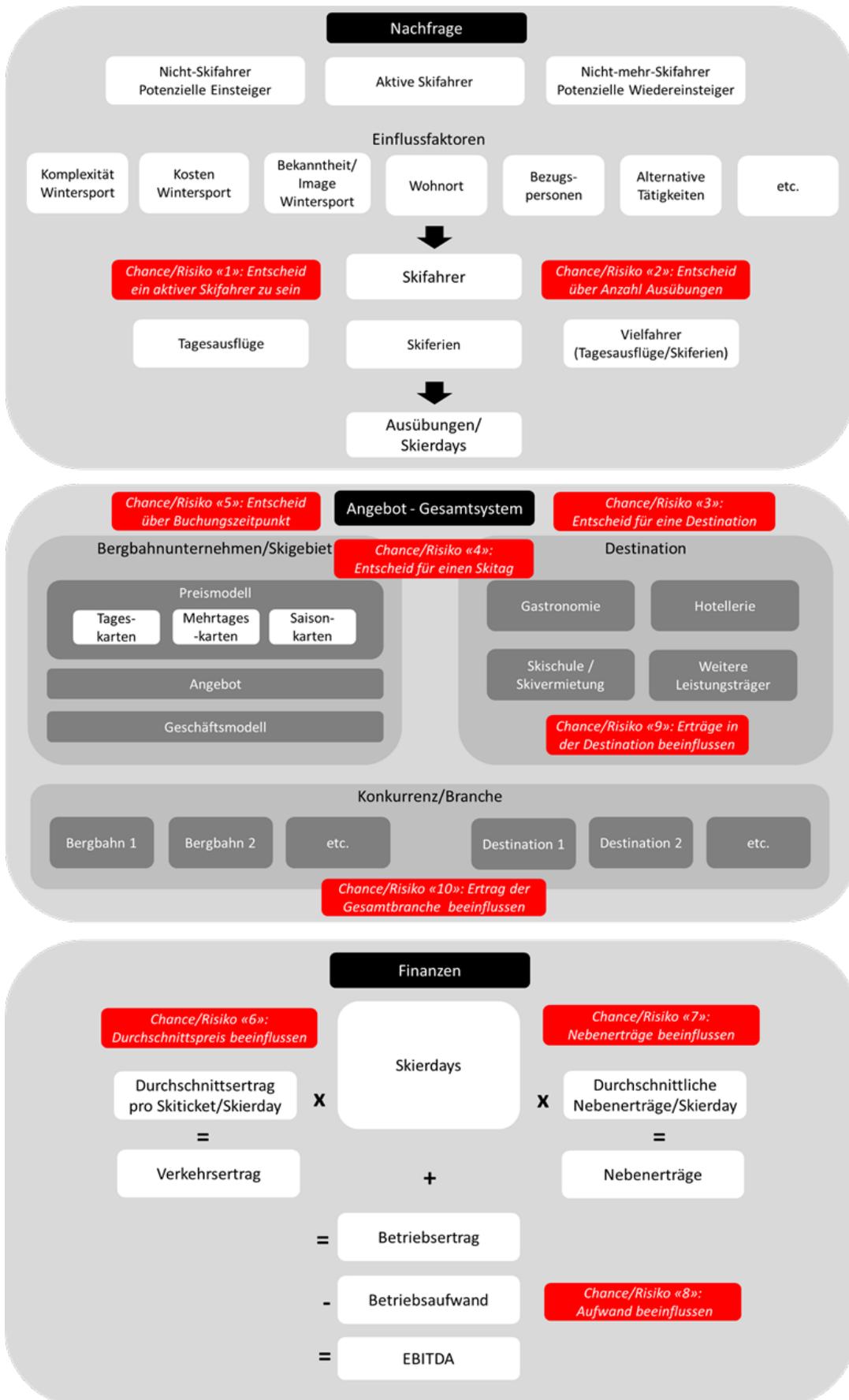
Für die Wahl eines Preismodells ist die Nachfrage- bzw. Gästestruktur mitentscheidend. Es ist wichtig zu wissen, welche Gäste das betreffende Skigebiet besuchen und welche Gäste nicht. Für die konkrete Preisfestsetzung spielt auch die Ausübungshäufigkeit der Gäste eine Rolle. Wenn die Mehrheit der Gäste beispielsweise weniger als fünf Tage im Skigebiet verbringt, kann die 6-Tageskarte anders gepreist werden, als wenn viele Gäste sechs oder sogar mehr Tage im Skigebiet verbringen.

Im Zentrum dieses Kapitels stehen die folgenden zwei Problemstellungen:

- Wie viele aktive Skifahrer gibt es und was beeinflusst die Entscheidung ein aktiver Skifahrer zu sein?
- Wie hoch ist die Ausübungshäufigkeit je aktivem Skifahrer und was beeinflusst die Entscheidung der Anzahl Ausübungen?

Es geht um die Chancen bzw. Risiken «1» und «2» gemäss Leitmodell (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Einordnung Kapitel «Nachfrage» ins Leitmodell



2.1. Studien zum Nachfrageverhalten

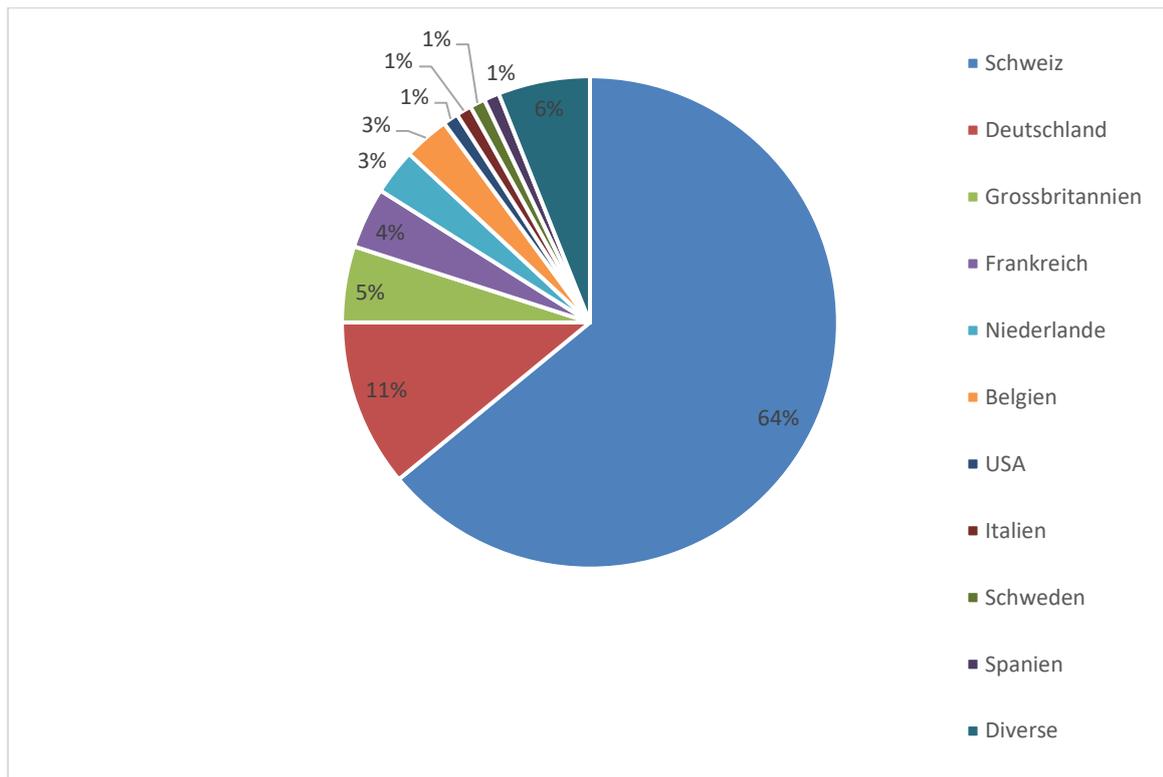
Der Bericht des Bundesrates vom 24. Oktober 2018 hält fest, dass die Winterersteintritte bei den Bergbahnen im Alpenraum bereits seit einigen Jahren rückläufig sind. Die einzige Ausnahme stellt Österreich als grösster Schneesportmarkt der Alpenländer (52 Millionen Winterersteintritte) dar, wo über die letzten 13 Wintersaisons ein leichtes Wachstum der Winterersteintritte zu beobachten war. Im Vergleich zu Österreich ist der Schweizer Markt mit 21 Millionen Winterersteinritten deutlich kleiner. Viele Schweizer Skigebiete weisen aber im Vergleich zu den Nachbarländern durch höhere Lage und höhere Schneesicherheit einen klaren Vorteil auf.⁶

Gemäss den Zahlen & Fakten zur Schweizer Seilbahnbranche 2018 stammen knapp zwei Drittel (64%) der Schneesportler in Schweizer Skigebieten aus der Schweiz. Ein Grossteil der ausländischen Gäste (11%) kommt aus Deutschland, was die Anteile der verbleibenden Quellmärkte, welche maximal 5% oder weniger betragen, relativ klein ausfallen lässt. Das Kreisdiagramm in Abbildung 3 zeigt die prozentuale Verteilung der Gästegruppen, welche über 1% liegen auf und fasst die restlichen Quellmärkte unter Diverse (6%) zusammen⁷.

⁶ Quelle: Bundesrat (2018). Internationaler Vergleich der Tourismuspolitik und –förderung. Bericht in Erfüllung des ostulstes 17.3429 Rieder vom 13. Juni 2017, S. 6.

⁷ Quelle: Rapin, M. & Moser, R. (2018). Fakten & Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche 2018. Seilbahnen Schweiz (SBS), Bern, S.12-13.

Abbildung 3: Gästestruktur der Schweizer Bergbahnen 2018⁸



2.1.1. Wintersport in der Schweiz

Das Bundesamt für Sport führte eine Befragung der Schweizer Wohnbevölkerung im Alter von 15 bis 74 Jahren durch, um die Sportaktivität und das Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung zu analysieren.⁹ Gemäss dieser Studie wächst die Sportaktivität der Schweizer Bevölkerung, da immer mehr Personen Sport betreiben. Skifahren konnte, wie die Lifetime-Sportarten Wandern, Radfahren und Schwimmen die Popularität in den letzten Jahren (vor 2014) steigern. Rund ein Drittel der Befragten der Schweizer Bevölkerung gab an, dass sie Skifahren. Gemäss der Studie konnte Skifahren nicht nur bei älteren, sondern auch bei den jüngeren Altersgruppen zulegen. Tabelle 2 listet die Informationen zur Ausübung der verschiedenen Wintersportarten in der Schweiz auf:

Tabelle 2: Ausübung der verschiedenen Wintersportarten in der Schweiz¹⁰

	Nennung (in % d. Bev.)	Veränderung 2008-2014 (in Prozptkt.)	Häufigkeit der Ausübung (mittlere Anzahl Tage)	Durchschnittsalter (In Jahren)	Frauenanteil (in %)	als Haupt- sportart ausgeübt (in % der Bev.)
Skifahren (ohne Touren)	35.4	+8.8	10	42	49	3.0

⁸ Quelle Daten: Rapin, M. & Moser, R. (2018). Fakten & Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche 2018. Seilbahnen Schweiz (SBS), Bern; eigene Darstellung.

⁹ Quelle: Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H.P. (2014). Sport Schweiz 2014: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung. Magglingen. Bundesamt für Sport BASPO.

¹⁰ Quelle Daten: Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H.P. (2014). Sport Schweiz 2014: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung. Magglingen. Bundesamt für Sport BASPO, S. 19; eigene Darstellung

Snowboarding (ohne Touren)	5.1	-0.1	10	27	44	0.3
Skilanglauf	4.1	-0.4	10	50	54	0.2
Ski-/Snowboard-touren, Schneeschuhlaufen	3.9	+1.2	10	48	56	0.2
Schlitteln, Bob	3.3	+3.1*	4	39	69	0.0

*Schlitteln wurde in der Befragung 2014 methodisch anders erfasst und wurde deshalb häufiger genannt als in der Befragung 2008.

Es ist ersichtlich, dass die Wintersportarten im Jahr 2014 im Vergleich zum Jahr 2008 gesamthaft nicht an Popularität eingebüsst haben. Auffallend ist, dass 2014 Skifahren gar um 8.8 Prozentpunkte zulegen konnte im Vergleich zu 2008. Das Bundesamt für Sport BASPO begründen dies, indem es auf den wachsenden Anteil älterer Personen an der Gesamtbevölkerung und deren erhöhte Sportaktivität hinweisen. Leicht rückläufig sind die Nennungen betreffend Snowboarding (-0.1 Prozentpunkte) und Skilanglauf (-0.4 Prozentpunkte). Die mittlere Ausübungshäufigkeit liegt, mit Ausnahme von Schlitteln und Bobfahren, bei zehn Tagen. Das Snowboarding wird, im Gegensatz zu den anderen oben genannten Sportarten, besonders häufig von Jugendlichen und jüngeren Erwachsenen ausgeübt. Das Durchschnittsalter liegt bei 27 Jahren.

Regional gibt es gewisse Unterschiede im Sportverhalten. Die Sportaktivität hängt gemäss dem Bundesamt für Sport BASPO zwar nicht von der Siedlungsart und der Ortsgrösse ab, jedoch gibt es Unterschiede hinsichtlich Sportartenpräferenzen. Während auf dem Land Wandern und Skifahren im Fokus stehen, wird in der Stadt mehr gejoggt. In Bezug auf den Wintersport gibt es hinsichtlich der Sprachregionen einige Unterschiede. Tabelle 3 zeigt die Ausübungshäufigkeiten verschiedener Wintersportarten in der Deutschschweiz, der französischen Schweiz und in der italienischen Schweiz:

Tabelle 3: Ausübung der verschiedenen Sportarten nach Sprachregionen¹¹

	Deutschschweiz		Französische Schweiz		Italienische Schweiz	
	Nennung (in % d. Bev.)	Veränderung 2008-2014 (in Prozptkt.)	Nennung (in % d. Bev.)	Veränderung 2008-2014 (in Prozptkt.)	Nennung (in % d. Bev.)	Veränderung 2008-2014 (in Prozptkt.)
Skifahren (ohne Skitouren)	36.5	+8.5	34.4	+9.9	22.6	+5.8
Snowboarding (ohne Touren)	6.1	-0.4	2.3	+0.4	3.1	+1.6
Skilanglauf	4.0	-1.0	4.7	+1.6	2.0	-1.0
Ski- /Snowboardtouren, Schneeschuhlaufen	3.2	+0.7	6.6	+2.8	1.8	+0.7
Schlitteln, Bob	4.1	+3.8*	1.5	+1.5*	0.2	0.0

*Schlitteln wurde in der Befragung 2014 methodisch anders erfasst und wurde deshalb häufiger genannt als in der Befragung 2008.

In der italienischen Schweiz wird das Skifahren mit 22.6% am wenigsten häufig genannt. Jedoch hat auch in der italienischen Schweiz die Nennung des Skifahrens um 5.8 Prozentpunkte zugenommen, allerdings weniger als in der Deutsch- und Westschweiz. Weiter ist ersichtlich, dass die Ausübung der Wintersportarten, mit Ausnahme von Skilanglauf und Ski/Snowboardtouren, Schneeschuhlaufen, in der Deutschschweiz am häufigsten ist.

Den Aussagen des Bundesamtes für Sport BASPO steht die These von Müller-Jentsch¹² gegenüber, welche besagt, dass in vielen mitteleuropäischen Ländern weniger Kinder und Jugendliche Skifahren lernen und der Wintersport zunehmend auch unter Nachwuchsproblemen leidet. Zu lange haben sich gemäss Müller-Jentsch die Berggebiete auf die Generation der Babyboomer verlassen. Die Bedeutungsabnahme ist gemäss Beritelli¹³ überproportional bei Jahrgängen ab 2000. In Prognose werde bei deren Kindern Skifahren als Breitensport kaum noch vorkommen. Zudem stellt Beritelli fest, dass die Familie absolut zentral ist für die Sozialisierung mit Wintersport (und auch mit Winterferien). Gefolgt wird die Familie von den Freunden. Der Wintersport hat aufgrund von weniger anstrengenden und kostengünstigeren Alternativen an Bedeutung verloren.

Das Bundesamt für Sport BASPO fokussiert sich in der obengenannten Studie auch auf Sportferien¹⁴. In allen Altersgruppen sind Sportferien beliebt. Wo und in welchem Umfang Schweizerinnen und Schweizer Sportferien verbringen, hängt stark vom Einkommen ab. Ein hohes Haushaltseinkommen fördert längere und häufigere Sportferien und Ferien im Ausland. Sportreisen in der ausländischen Bevölkerung hingegen sind weniger verbreitet. Gemäss dem Bundesamt für Sport BASPO macht jeder Einwohner pro Jahr Sportferien im Umfang von 5.6 Übernachtungen hochgerechnet auf die Gesamtbevölkerung. Davon entfallen 3.1 Übernachtungen auf die Schweiz. Rund ein Viertel der Wohnbevölkerung machte gemäss der Studie 12

¹¹ Quelle: Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H.P. (2014). Sport Schweiz 2014: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung. Magglingen. Bundesamt für Sport BASPO, S. 24; eigene Darstellung

¹² Quelle: Müller-Jentsch, D. (2017). Strukturwandel im Schweizer Berggebiet: Strategien zur Erschliessung neuer Wertschöpfungsquellen. Avenir Suisse, 96.

¹³ Quelle: Beritelli, P. (2017). Umfrage - Nachfrageanalyse Wintersport für Schweiz Tourismus.

¹⁴ Quelle: Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H.P. (2014). Sport Schweiz 2014: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung. Magglingen. Bundesamt für Sport BASPO.

Monate vor der Umfrage Skiferien. Dabei kann es sich auch um ein Skiweekend handeln, da eine Übernachtung die Bedingung ist. Tabelle 4 listet die in den Sportferien ausgeübten Wintersportarten auf:

Tabelle 4: Wintersportarten, die in den Sportferien hauptsächlich ausgeübt werden¹⁵

	Nennung (In % der Bevölkerung)	Durchschnittsalter (In Jahren)	Frauenanteil (in %)
Skifahren/Ski Alpin	23.1	44	49
Skilanglauf	4.4	48	52
Skiwandern/Schneeschuh	4.1	49	62
Snowboarding	3.3	27	54
Ski-/Snowboardtouren	2.6	42	46

Ähnlich wie bei der Ausübungshäufigkeit (Tabelle 3) wird das Skifahren (bzw. Ski Alpin) mit 23.1% am häufigsten genannt. Das ist die am häufigsten genannte Sportart an allen Sportarten (nicht nur Wintersport), welche bei Sportferien im Vordergrund steht. Das Durchschnittsalter bei Skiferien liegt bei 44 Jahren und der Frauenanteil beträgt rund 50%. Mit Ausnahme von Snowboarding (27 Jahre) liegt das Durchschnittsalter bei allen Feriensportarten bei über 40 Jahren.

Müller-Jentsch betont, dass es früher für Mitteleuropäer in kalten Jahreszeiten kaum Alternativen gab zu Skiferien. Dies habe sich heute mit den Billigfluglinien geändert. Zudem gebe es zwei Trends, welche dem Bergtourismus zu schaffen machen: einerseits die steigende Beliebtheit von Städtereisen und andererseits die Tendenz zu häufigeren Kurzurlauben.¹⁶

2.1.2. Wintersport in Deutschland

Wie bereits erwähnt, stellt Deutschland nach der Schweiz den grössten Quellmarkt der Schweizer Skigebiete dar¹⁷. Daher scheint es sinnvoll, die Wintersportnachfrage der Deutschen etwas genauer zu betrachten. Gemäss der Nationalen Grundlagenstudie Wintersport Deutschland 2018 sind rund 60% der Deutschen sportlich aktiv. Davon haben 63.6% schon einmal Wintersport betrieben, was einer Gesamtzahl von 27.7 Millionen Wintersportlern über 13 Jahren entspricht.¹⁸ Das Durchschnittsalter der deutschen Wintersportler liegt 2018 bei 44.3 Jahren und hat sich seit 2012 (45.4 Jahre) etwas zu den jüngeren Altersgruppen hin verschoben.¹⁹

¹⁵ Quelle: Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H.P. (2014). Sport Schweiz 2014: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung. Magglingen. Bundesamt für Sport BASPO, S. 41; eigene Darstellung

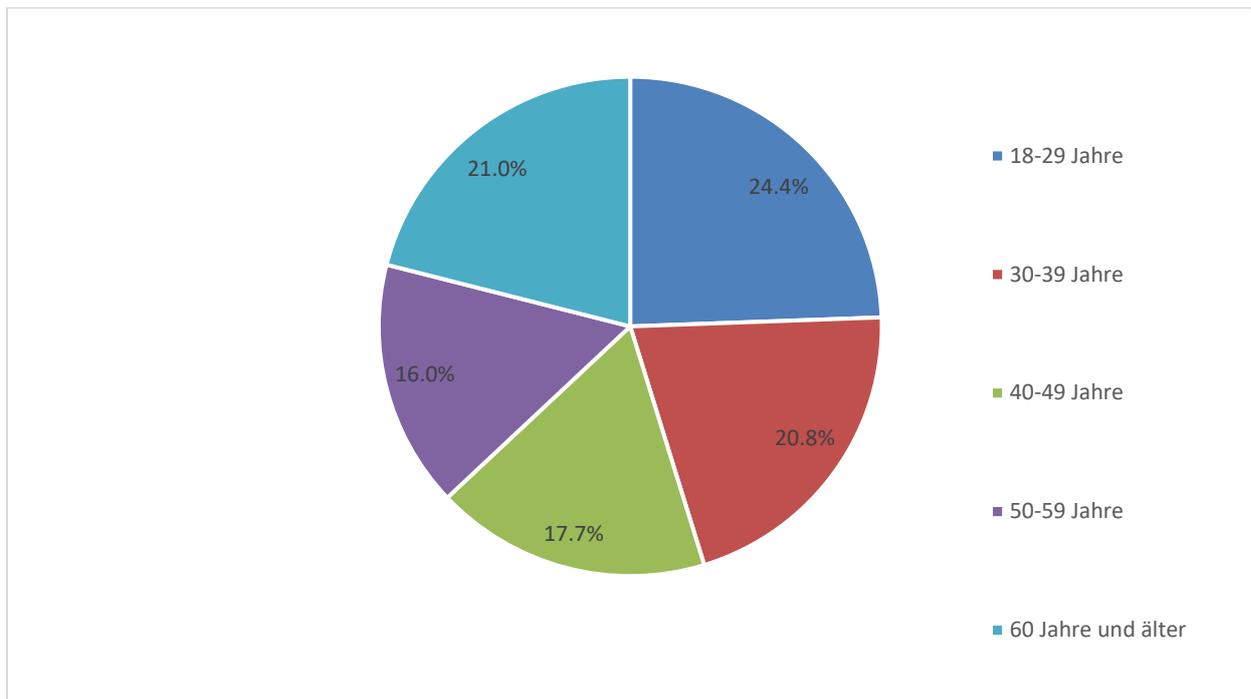
¹⁶ Quelle: Müller-Jentsch, D. (2017). Strukturwandel im Schweizer Berggebiet: Strategien zur Erschliessung neuer Wertschöpfungsquellen. Avenir Suisse, 96.

¹⁷ Quelle: Rapin, M. & Moser, R. (2018). Fakten & Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche 2018. Seilbahnen Schweiz (SBS), Bern, S.12-13.

¹⁸ Quelle: Roth, R., Krämer, A. & Severiens, J. (2018). Zweite Nationale Grundlagenstudie Wintersport Deutschland 2018. Schriftenreihe SIS, S. 24-25.

¹⁹ Quelle: Roth, R., Krämer, A. & Severiens, J. (2018). Zweite Nationale Grundlagenstudie Wintersport Deutschland 2018. Schriftenreihe SIS, S. 31.

Abbildung 4: Altersstruktur der deutschen Wintersportler 2018²⁰

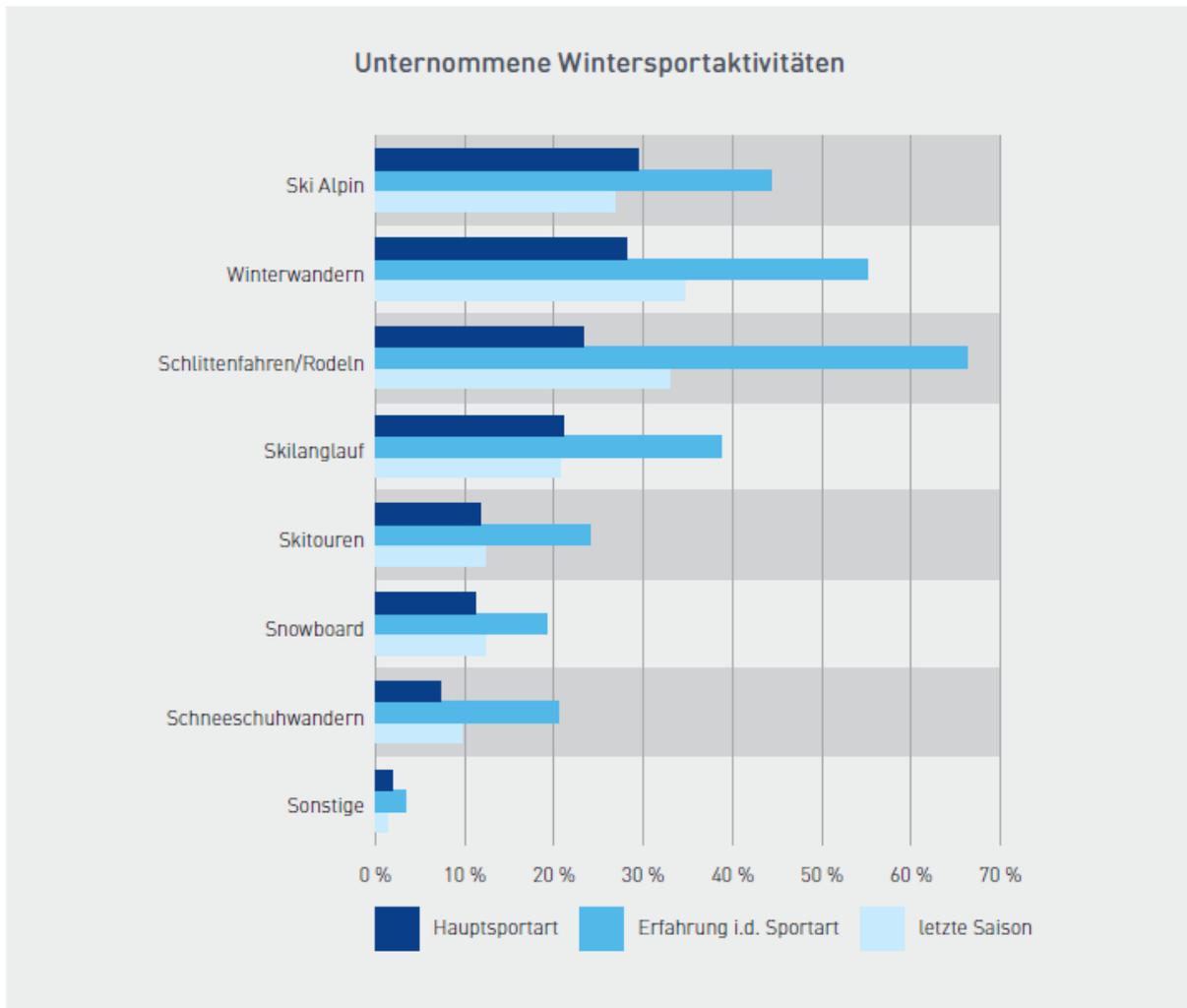


Etwas mehr als die Hälfte der deutschen Wintersportler (54.6%) ist männlich. Der Männeranteil überwiegt in allen Altersklassen ausser bei den Wintersportlern unter 30 Jahren, wo der Frauenanteil bei 51.7% liegt.²¹ Die Studie fragte die deutschen Teilnehmenden unter anderem nach ihrer/ihren aktuellen Hauptsportart(en). Die Auswertung zeigt, dass Ski Alpin mit 30% die am häufigsten genannte Hauptsportart ist, gefolgt von Winterwandern mit 28%, Schlittensfahren mit 23% und Skilanglauf mit 21%. Wie sich zeigt hat jeder Deutsche durchschnittlich in 2.7 Wintersportarten Erfahrungen gesammelt, wobei 66% angeben, schon einmal Schlitten gefahren zu sein und 55%, dass sie schon einmal eine Winterwanderung unternommen haben. Im Vergleich zu 2012 zeigt sich 2018 bei den Wintersportaktivitäten, die in den letzten 12 Monaten betrieben wurden, dass alle erfassten Sportarten zugenommen haben. Die Ergebnisse zu den Wintersportaktivitäten der Deutschen sind in Abbildung 5 zusammengefasst:

²⁰ Quelle Daten: Roth, R., Krämer, A. & Severiens, J. (2018). Zweite Nationale Grundlagenstudie Wintersport Deutschland 2018. Schriftenreihe SIS, S. 31; eigene Darstellung.

²¹ Quelle: Roth, R., Krämer, A. & Severiens, J. (2018). Zweite Nationale Grundlagenstudie Wintersport Deutschland 2018. Schriftenreihe SIS, S. 32.

Abbildung 5: Wintersportaktivitäten der Deutschen²²



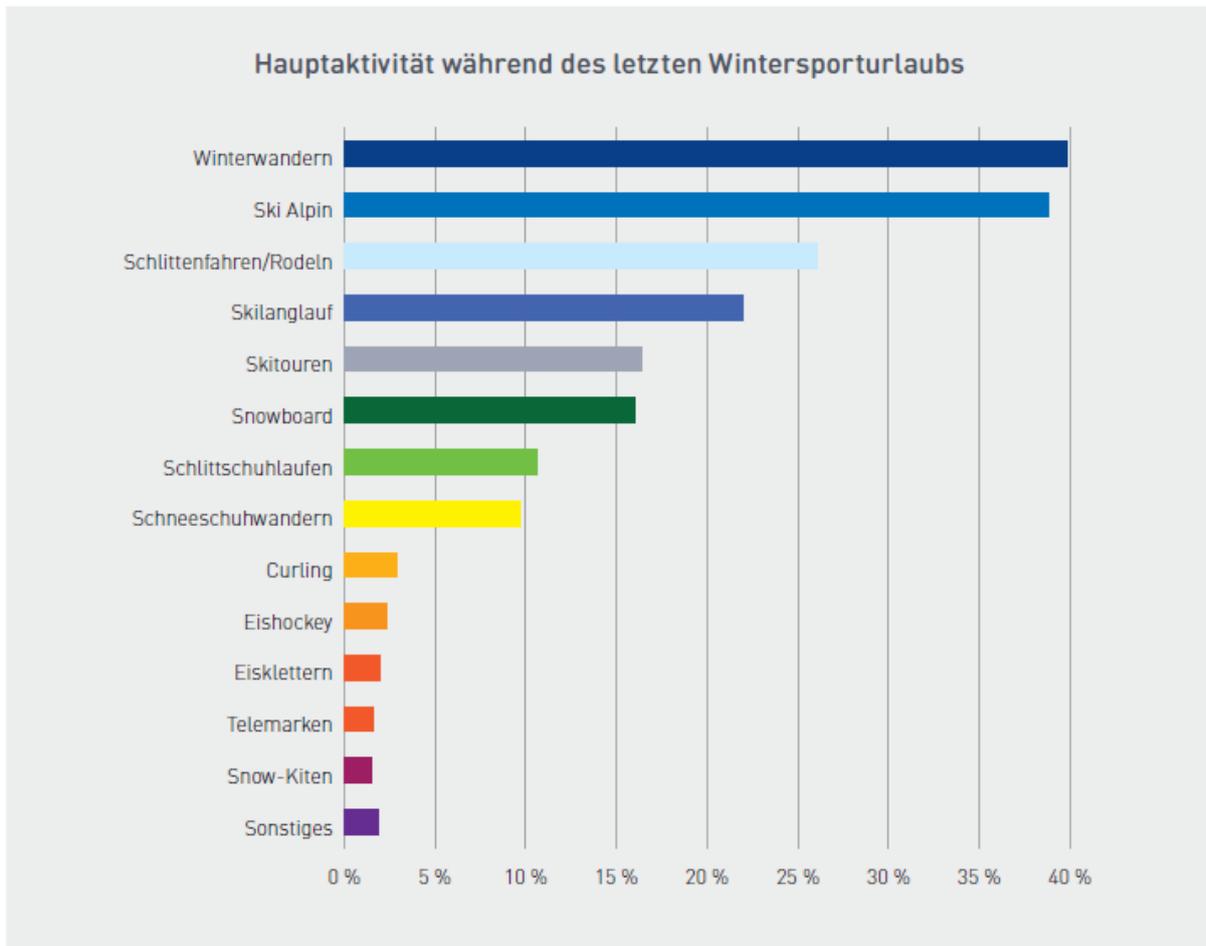
Basis: CAWI, n = 3.000

Wie die Studie des Bundesamtes für Sport BASPO für die Schweiz, hat auch die nationale Grundlagenstudie Wintersport Deutschland 2018 diejenigen Wintersportarten erhoben, welche hauptsächlich während der Sportferien ausgeübt werden. Wie der Abbildung 6 entnommen werden kann, wird in Deutschland, im Unterschied zur Schweiz, nicht Skifahren/Ski Alpin am häufigsten ausgeübt, sondern Winterwandern (40%). Ski Alpin liegt jedoch nur knapp hinter dem Winterwandern und wird gefolgt von Schlittenfahren (26%) und Skilanglauf (22%).²³

²² Quelle: Roth, R., Krämer, A. & Severiens, J. (2018). Zweite Nationale Grundlagenstudie Wintersport Deutschland 2018. Schriftenreihe SIS, S. 40.

²³ Quelle: Roth, R., Krämer, A. & Severiens, J. (2018). Zweite Nationale Grundlagenstudie Wintersport Deutschland 2018. Schriftenreihe SIS, S. 48.

Abbildung 6: Hauptaktivitäten der Deutschen während des letzten Wintersporturlaubs²⁴



Basis: CAWI, n = 2.555 (Wintersporturlauber)

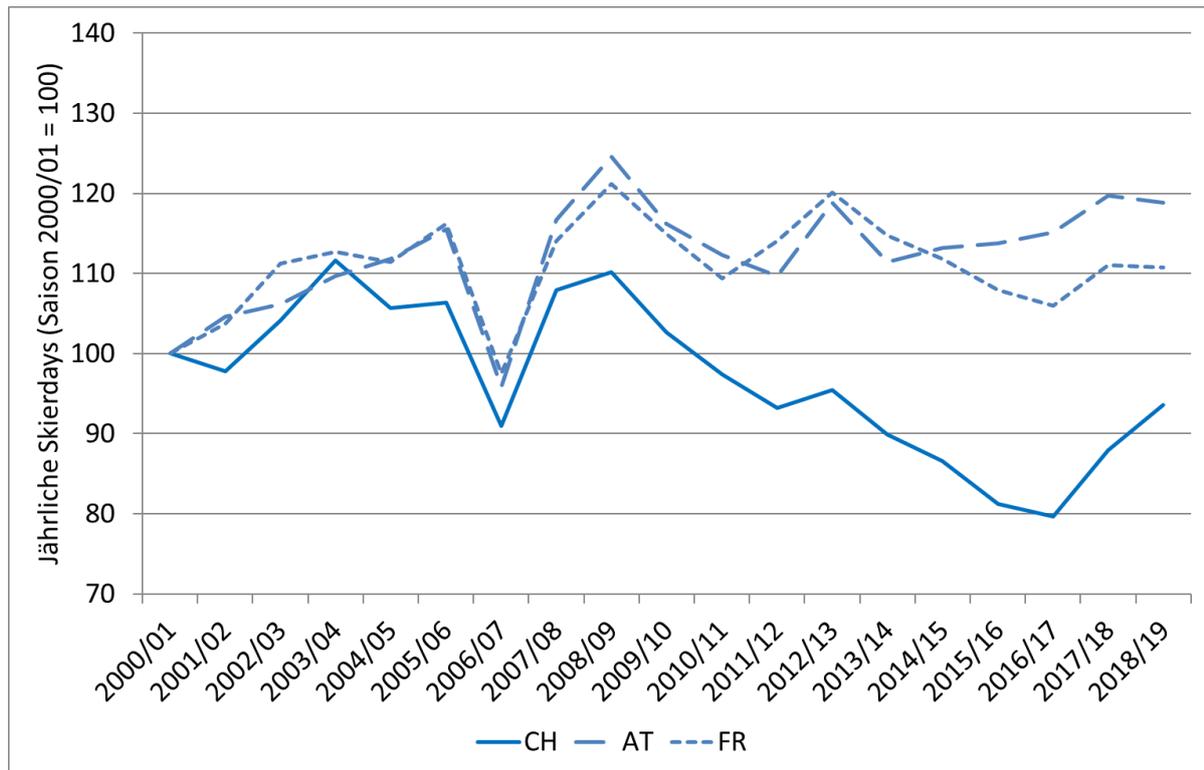
2.2. Skierdays

2.2.1. Entwicklung der Skierdays

Abbildung 7 zeigt die Entwicklung der Skierdays in der Schweiz, in Frankreich und in Österreich seit 2000/01. Die Schweizer Höchstwerte resultieren aus den Saisons 2003/04 und 2008/09 mit 29.7 bzw. 29.3 Mio. Skierdays. Den Tiefpunkt stellt die Saison 2016/17 mit 21.2 Mio. Skierdays dar. Der Winter 2016/17 war wie der Winter 2006/07 sehr schneearm.

²⁴ Quelle: Roth, R., Krämer, A. & Severiens, J. (2018). Zweite Nationale Grundlagenstudie Wintersport Deutschland 2018. Schriftenreihe SIS, S. 48.

Abbildung 7: Entwicklung der Skierdays in der Schweiz, in Frankreich und in Österreich²⁵



Gegenüber dem Tiefstwert aus der Saison 2016/17 stieg die Anzahl Skierdays bis 2018/19 um 3.7 Mio. Hauptgrund für den Anstieg sind gute Schnee- und Wetterverhältnisse. Wie Tabelle 5 zeigt, beträgt der kumulierte Skierdays Rückgang seit 2008/09 aber immer noch 4.4 Mio. Skierdays bzw. 15%. Meteorologisch sind die Jahre 2008/09 und 2018/19 gut vergleichbar. Beide Saisons hatten gute Schneeverhältnisse und viel gutes Wetter an wichtigen Saisontagen. Es stellt sich daher die Frage, welche Faktoren den Rückgang der Skierdays um 4.4 Mio. (-15%) erklären. Abbildung 7 zeigt, dass sich die Skierdays in Frankreich und Österreich viel besser gehalten haben. In Österreich liegen die Skierdays 2018/19 nur 4.6% unter dem Wert von 2008/09. In Frankreich beträgt der Rückgang 8.6%. Noch deutlicher sind die Unterschiede bei Betrachtung der Fünfjahresdurchschnitte. Im Durchschnitt über die letzten fünf Jahre liegt die Anzahl Skierdays in der Schweiz bei 22.8 Mio. Dieser Wert liegt 17.6% unter dem Fünfjahresdurchschnitt per 2008/09. In Österreich liegt der aktuelle Fünfjahresdurchschnitt 2.8% höher als damals, in Frankreich nur gerade 2.3% tiefer.

²⁵ Quellen: Seilbahnen Schweiz, Domaine Skiable de France, Seilbahnen Österreich.

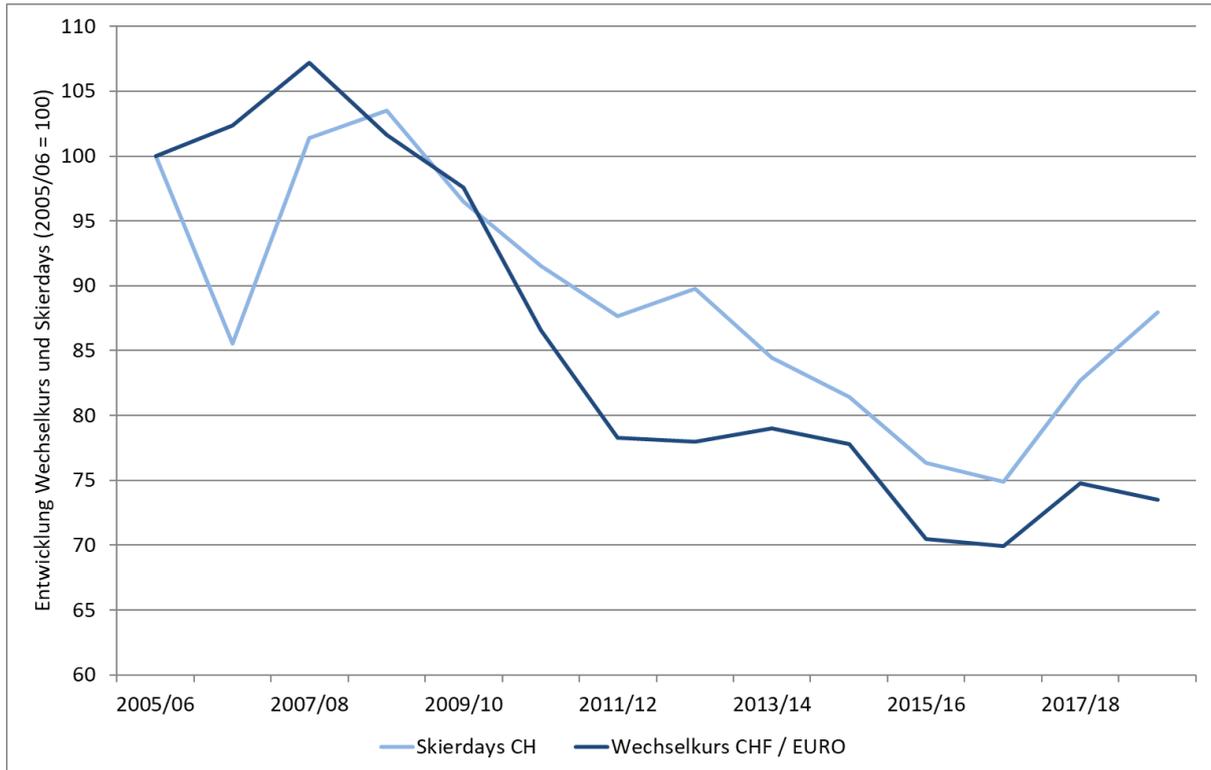
Tabelle 5: Entwicklung der Schweizer Skierdays²⁶

in Mio.	Skierdays (jährlich)	Veränderung (in Skierdays)	Kumulierte Veränderung seit 2008/09	Veränderung (in %)	Skierdays (5JØ)	Veränderung (in %)
2000/01	26.6					
2001/02	26	-0.6		-2.3%		
2002/03	27.7	1.7		6.5%		
2003/04	29.7	2.0		7.2%		
2004/05	28.1	-1.6		-5.4%	27.6	
2005/06	28.3	0.2		0.7%	28.0	1.2%
2006/07	24.2	-4.1		-14.5%	27.6	-1.3%
2007/08	28.7	4.5		18.6%	27.8	0.7%
2008/09	29.3	0.6		2.1%	27.7	-0.3%
2009/10	27.3	-2.0	-2.0	-6.8%	27.6	-0.6%
2010/11	25.9	-1.4	-3.4	-5.1%	27.1	-1.7%
2011/12	24.8	-1.1	-4.5	-4.2%	27.2	0.4%
2012/13	25.4	0.6	-3.9	2.4%	26.5	-2.4%
2013/14	23.9	-1.5	-5.4	-5.9%	25.5	-4.1%
2014/15	23.0	-0.9	-6.3	-3.6%	24.6	-3.3%
2015/16	21.6	-1.4	-7.7	-6.2%	23.7	-3.5%
2016/17	21.2	-0.4	-8.1	-1.9%	23.0	-3.0%
2017/18	23.4	2.2	-5.9	10.4%	22.6	-1.7%
2018/19	24.9	1.5	-4.4	6.4%	22.8	0.9%

Ein wichtiger Grund zur Erklärung der unterschiedlichen Entwicklung der Skierdays in der Schweiz, in Österreich und in Frankreich ist der Schweizer Franken Euro Wechselkurs. Abbildung 8 zeigt die Entwicklung der Schweizer Skierdays und den Verlauf des Wechselkurses seit 2005/06. Die Korrelation der beiden Grössen beträgt 82%.

²⁶ Quelle Skierdays: Seilbahnen Schweiz.

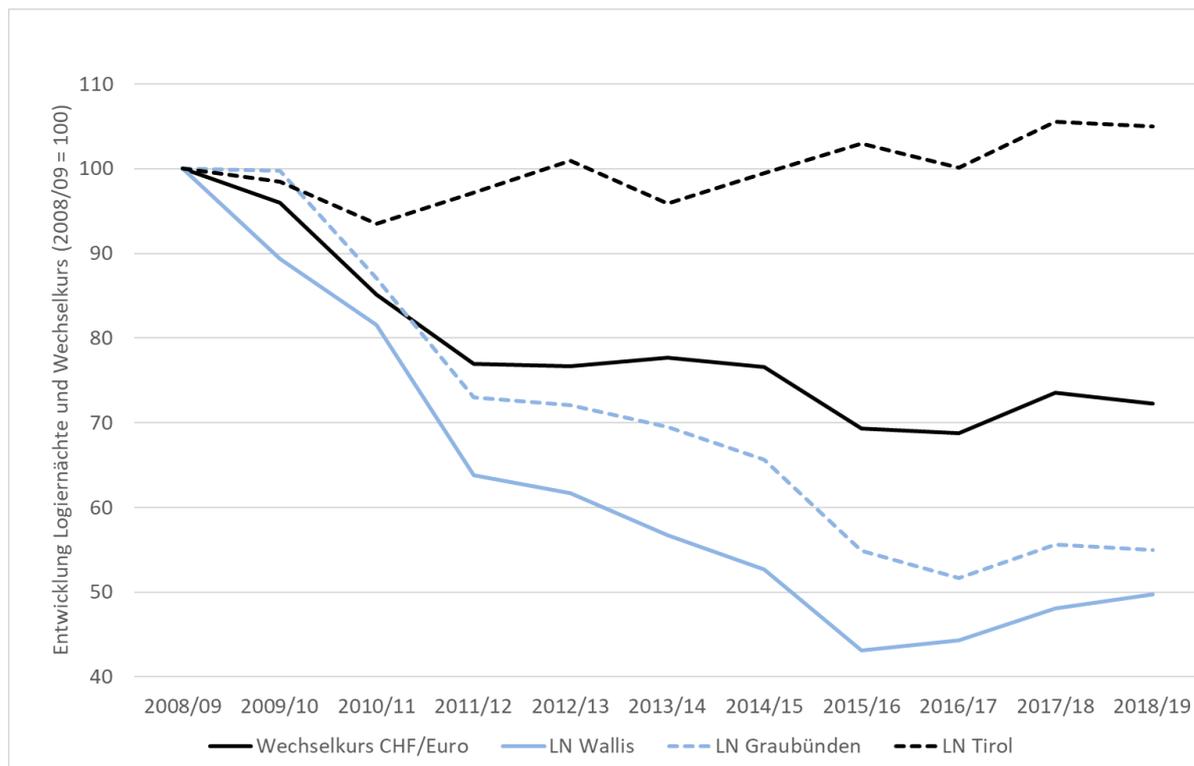
Abbildung 8: Entwicklung von Schweizer Skierdays und CHF/Euro Wechselkurs²⁷



Auch zwischen Hotellogiernächten und Wechselkurs besteht eine ausgeprägte Korrelation. Abbildung 9 zeigt die Entwicklung der Logiernächte deutscher Gäste seit 2008/09. Die Korrelation zwischen Wechselkursverlauf und deutschen Logiernächten im Kanton Graubünden liegt bei 97%. Im österreichischen Bundesland Tirol liegen die Logiernächte der deutschen Gäste 2018/19 fünf Prozent über dem Niveau von 2008/09.

²⁷ Quelle Skierdays: Seilbahnen Schweiz. Der Wechselkurs ist jeweils per Ende Oktober (vor der Saison) erhoben.

Abbildung 9: Entwicklung von Logiernächten (nur deutsche Gäste) und CHF/Euro Wechselkurs²⁸



Seit 2008/09 sind die Logiernächte deutscher Gäste in den Wintersportregionen der Schweiz um rund 1.2 Mio. rückläufig. Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Schweizer Hotellerie (und Parahotellerie) über die letzten zehn Jahre rund 2.3 Mio. an ausländischen wintersportbedingten Logiernächten verloren haben. Falls rund 80% bis 90% der Logiernächte einen Skierday generieren, entgehen der Schweizer Seilbahnbranche rund 1.8 bis 2.1 Mio. Skierdays. Die Schweiz hat diese Logiernächte und die entsprechenden Skierdays verloren. Es stellt sich aber die Frage, ob diese Skierdays nun im Ausland verzeichnet werden oder ob diese Skierdays gar nicht mehr ausgeübt werden. In letzterem Fall werden Wintersportferien in der Schweiz beispielsweise durch Städtereisen oder Strandferien substituiert.

Tabelle 6: Rückgang der Logiernächte Wintersaison 2008/09 bis 2018/19 in Schweizer Tourismusregionen²⁹

Verlust an Logiernächten: Wallis, Graubünden, Zentralschweiz, Berner Oberland, andere Regionen	Hotellerie	Parahotellerie	Total
Deutschland	-830'511	-415'255	-1'245'766
United Kingdom	-166'477	-83'238	-249'715
Niederlande	-157'146	-78'573	-235'718
übrige	-314'291	-157'146	-471'437
Total: BE, GR, VS, Zentral	-1'468'424	-734'212	-2'202'635
andere Regionen	-58'737	-29'368	-88'105
Total	-1'527'160	-763'580	-2'290'741

²⁸ Quelle Logiernächte: Bundesamt für Statistik, Tirol Tourism Research. LN = Logiernächte. Der Wechselkurs ist jeweils per Ende Oktober (vor der Saison) erhoben.

²⁹ Quelle Logiernächte: Bundesamt für Statistik.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Logiernächte von Schweizern im Ausland seit 2008/09 deutlich zugenommen haben. Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl von Schweizer Logiernächten im umliegenden Ausland um rund eine Million gestiegen ist. Die Zahlen in Tabelle 7 beinhalten nicht nur die Hotellerie, sondern auch die Logiernächte in gewerblichen Ferienwohnungen. Es ist möglich, dass einige zusätzliche Logiernächte in nicht von der Statistik erfassten Übernachtungsangeboten resultieren. Bei einem Anteil der Skierdays an den Logiernächten von 80% bis 90% entgehen der Schweizer Seilbahnbranche rund 800'000 bis 900'000 Ersteintritte. Nicht eingerechnet sind dabei Tagesausflüge von Schweizer Gästen in Skigebiete im angrenzenden Ausland.

Tabelle 7: Zunahme Schweizer-Logiernächte im Ausland Wintersaison 2008/09 bis 2018/19³⁰

Zunahme Schweizer-Logiernächte	Hotellerie + Parahotellerie
Vorarlberg	163'755
Tirol	413'000
Salzburg*	30'000
Südtirol	207'077
Frankreich*	162'766
Summe	976'598

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass Schweizer, welche ihre Skiferien im Ausland verbringen zu einem Rückgang der Schweizer Skierdays um knapp eine Million beigetragen haben. Dies entspricht knapp einem Viertel des Skierdaysrückgangs seit 2008/09 von 4.4 Millionen. Die von europäischen Gästen nicht mehr in der Schweiz verzeichneten Wintersportferien könnten einen Rückgang von rund 1.8 bis 2.1 Mio. Skierdays verursacht haben, was 41% bis 47% des schweizweiten Skierdaysrückgangs seit 2008/09 erklärt. Zusammen machen die beiden Effekte rund zwei Drittel der Abnahme der Skierdays seit 2008/09 aus. Die Zunahme der Schweizer Skierdays im Ausland dürfte sehr stark mit der Stärke des Schweizer Frankens zusammenhängen. Beim Rückgang der europäischen Gäste in der Schweiz ist etwas weniger klar, ob die Verluste wechselkursbedingt sind bzw. ob das angrenzende Ausland vollumfänglich von diesem Rückgang profitieren kann. Für eine Einschätzung werden die Logiernächte in Österreich etwas näher betrachtet.

Das Bundesland Tirol verzeichnet rund 40% der österreichischen Logiernächte und fast 50% der Skierdays. 2018/19 liegen die Logiernächte 7.5% über dem Niveau von 2008/09. Die Logiernächte deutscher Gäste sind

Seit 2017/18 werden die Logiernächte für das Berner Oberland nicht mehr erhoben. Ausgewiesen wird die Region Bern. Es wurden 75% der Logiernächte der Region Bern dem Berner Oberland zugewiesen. In den Regionen Ostschweiz und Region Genfersee dürfte der Tourismusanteil deutlich geringer sein als in den übrigen Regionen. Die Logiernächte wurden daher nicht direkt ausgewertet. Für die Saison 2018/19 machen die Skierdays der Regionen Westschweiz (Waadt, Freiburg) und Ostschweiz zusammen 11.4% der Gesamtschweiz aus. Es ist davon auszugehen, dass der Anteil der Tagesgäste deutlich tiefer liegt. Der Rückgang in diesen beiden Regionen (andere Regionen) wurde daher mit 4% des Rückgangs der Regionen BE, GR, VS und Zentralschweiz angenommen. Im Kanton Wallis lagen die Logiernächte der Parahotellerie in der Wintersaison 2018/19 bei knapp der Hälfte der Hotellogiernächte (Quelle: Tourismusobservatorium Wallis). Gemäss der Publikation Durchblick 2017 – Graubünden in Zahlen ist das Verhältnis der Logiernächte in den kommerziellen Ferienwohnungen und der Hotellerie 27% zu 73%. Hinzu kommen noch weitere Übernachtungen in der Parahotellerie. Es wird von einem Verhältnis der Logiernächte Parahotellerie zu Hotellerie von 1:2 für alle Regionen ausgegangen. Zu den übrigen Ländern gehören bspw. Italien, Belgien, Luxemburg oder Osteuropa. Es wird angenommen, dass diese Märkte in etwa dem Doppelten des niederländischen Marktes entsprechen.

³⁰ Quellen für Logiernächte: Bundesamt für Statistik, IDM Südtirol, Tirol Tourism Research, Tourismusstatistik Land Salzburg, Landesstelle für Statistik Vorarlberg.

* = Schätzungen. Es wurde angenommen, dass der Zuwachs der Schweizer Logiernächte in Frankreich 20 Prozent des Zuwachses in Österreich und Südtirol entspricht.

seit 2008/09 um 5% bzw. um rund 660'000 gestiegen. Die Schweizer Wintersportregionen haben in der gleichen Zeit rund 1.2 Million an deutschen Logiernächten verloren. Angenommen, 75% gingen davon nach Österreich und die Hälfte des österreichischen Zugangs fällt auf Tirol. In diesem Fall hätte Tirol von einem Verschiebungseffekt von rund 420'000 Logiernächten profitiert. Es ist daher ziemlich sicher, dass die deutschen Logiernächte in Tirol auch ohne den Zuwachs aus der Schweiz gestiegen wären. Das Wachstum hätte in etwa 1.8% betragen. Im Bundesland Vorarlberg, welches rund 7% der österreichischen Logiernächte und rund 10% der Skierdays ausmacht, sind die Logiernächte deutscher Gäste seit 2008/09 um 4.6% gefallen. Angenommen, 75% der in der Schweiz verlorenen deutschen Logiernächte gingen nach Österreich und 10% davon nach Vorarlberg. Ohne die von der Schweiz gewonnen Logiernächte wären die deutschen Logiernächte in Vorarlberg um 6.2% zurückgegangen.

Ohne einen Verschiebungseffekt aus der Schweiz wären die deutschen Logiernächte in Tirol rund 4% gestiegen und in Vorarlberg rund 6% gefallen. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass die deutschen Übernachtungen im (gewichteten) Durchschnitt der beiden österreichischen Bundesländer sogar gestiegen sind. Zum Vergleich: In den Schweizer Wintertourismusregionen sind die Logiernächte der Deutschen um 51% gefallen. Die Wahrscheinlichkeit, dass bei unverändertem Wechselkurs der Grossteil der deutschen Gäste der Schweiz erhalten geblieben wäre, ist als hoch einzuschätzen. Das Gleiche trifft auch für volumenmässig weniger bedeutende Märkte wie Niederlande oder Vereinigtes Königreich zu. Bei den niederländischen Gästen liegt Tirol allerdings auch leicht im Minus.

Von der Logiernächtezunahme Tirols um rund 1.9 Mio. könnte rund die Hälfte auf einen Verschiebungseffekt aus der Schweiz zurückzuführen sein (Tabelle 8). Ohne diesen Effekt wäre das Wachstum der Tiroler Logiernächte wohl «nur» knapp 4%. Aus Schweizer Sicht ist das Bundesland Vorarlberg aufgrund der Nähe zur Schweiz interessant. Die gesamte Anzahl Logiernächte ist in Vorarlberg seit 2008/09 um 4.1% gestiegen. Die Schätzungen in Tabelle 9 machen deutlich, dass die Logiernächteanzahl ohne den Verschiebungseffekt aus der Schweiz in etwa konstant geblieben wäre. Da beispielsweise die niederländischen Gäste in der Auswertung fehlen, müsste ohne den Verschiebungseffekt sogar ein leichter Rückgang resultieren.

Tabelle 8: Entwicklung der Logiernächte im Bundesland Tirol Wintersaison 2008/09 bis 2018/19³¹

	Zunahme Logiernächte	Zunahme in %	Verschiebungseffekt aus der Schweiz	Zunahme Logiernächte (um Verschiebungseffekt bereinigt)	Zunahme in %
Alle	1'907'298	7.5%	985'026	922'272	3.6%
Schweiz	413'065	48.8%	371'759	41'307	4.9%
Deutschland	659'273	5.0%	420'446	238'827	1.8%
Niederlande	493	0.0%	53'037	-52'544	-1.5%
United Kingdom	-14'895	-1.2%	33'711	-48'606	-4.0%
Österreich	79'826	4.6%			0.0%
übrige Länder			106'073		

Tabelle 9: Entwicklung der Logiernächte im Bundesland Vorarlberg Wintersaison 2008/09 bis 2018/19³²

	Zunahme Logiernächte	Zunahme in %	Verschiebungseffekt aus der Schweiz	Zunahme Logiernächte (um Verschiebungseffekt bereinigt)	Zunahme in %
Alle	199'041	4.1%	206'242	-7'201	-0.1%
Schweiz	163'755	40.0%	147'380	16'376	4.0%
Deutschland	-138'789	-4.6%	58'862	-197'651	-6.5%

Die Schweizer Skierdays liegen gegenüber 2008/09 rund 15% im Minus. Rund zwei Drittel des Rückgangs sind auf einen vor allem wechsellkursbedingten Verschiebungseffekt zurückzuführen. Der Verschiebungseffekt kann teilweise auch andere Gründe haben. Gemäss Medienberichten gelten die österreichischen und auch südtirolischen Skigebiete bei vielen Schweizer Skifahrern als freundlicher. Die Schweiz hat knapp 3 Millionen Skierdays ans Ausland verloren. Rund 1.4 Mio. weitere Skierdays bzw. ein Rückgang um 5% ging aus anderen Gründen verloren. Zum Vergleich, Österreich hat seit 2008/09 4.6% an Skierdays verloren.

Im Vergleich der Jahre 2008/09 und 2018/19 ist auch der Ostertermin zu berücksichtigen. Im Jahr 2019 lag Ostern neun Tage später als 2009. Der Ostertag war erst am 21. April. Der Anteil der Skigebiete, welche an Ostern bereits geschlossen sind, liegt bei späten Ostern höher. Zudem fällt die Lust der Skifahrer auf Wintersport mit einem späteren Ostertermin. Die durchschnittliche Anzahl Betriebstage der Bündner Skigebiete lag 2018/19 bei 116 Tagen, 2008/09 bei 130 Tagen.³³ Im Wallis war die durchschnittliche Saison 2018/19 acht Tage kürzer als 2008/09. Zumindest ein kleiner Teil des Rückgangs der Skierdays kann mit einer kürzeren Saison gerechtfertigt werden. Die Saison 2018/19 war nicht nur aufgrund der späten Ostern

³¹ Quelle Logiernächte: Tirol Tourism Research.

Es wird unterstellt, dass 90% der in der Schweiz verlorenen Logiernächte im Ausland zu einer Logiernacht führen. Dies bedeutet, dass 10% der Verluste auch im Ausland keinen Skierday generieren. Für die deutschen Gäste wird angenommen, dass 75% der Logiernächte von der Schweiz Richtung Österreich abwandern. Von diesen gehen 50% nach Tirol. Für die englischen und niederländischen Gäste ist unterstellt, dass 30% bzw. 40% nach Österreich abwandern. Von diesen gehen ebenfalls 50% nach Tirol.

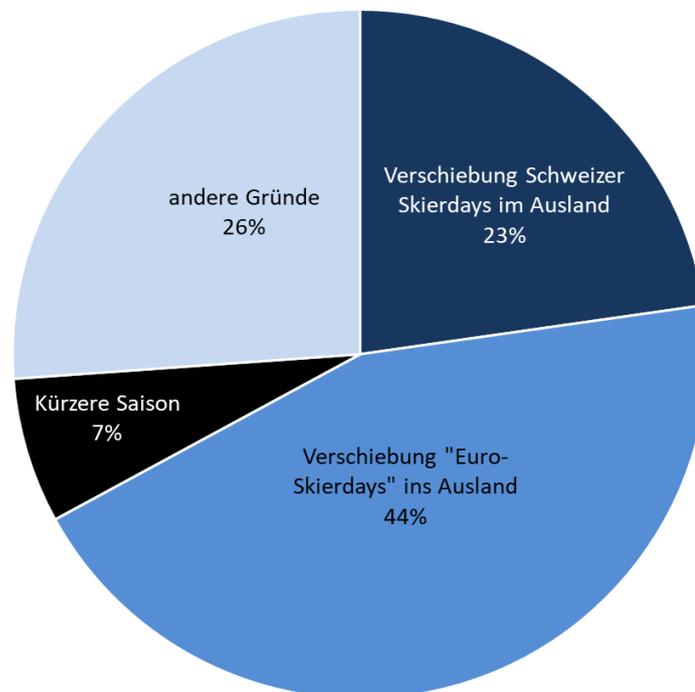
³² Quelle Logiernächte: Landesstelle für Statistik Vorarlberg.

Es wird unterstellt, dass 90% der in der Schweiz verlorenen Logiernächte im Ausland zu einer Logiernächte führen. Dies bedeutet, dass 10% der Verluste auch im Ausland keinen Skierday generieren. Für die deutschen Gäste wird angenommen, dass 75% der Logiernächte von der Schweiz Richtung Österreich abwandern. Von diesen gehen 7% nach Vorarlberg. Der Einfachheit halber werden in der Analyse nur die deutschen und Schweizer Gäste berücksichtigt.

³³ Quelle: Laurent Vanat, Saisonbilanz 2018/19 Frequentierung der Skigebiete, Seilbahnen Schweiz sowie Ausgabe 2008/09.

etwas verkürzt, sondern auch infolge etwas spätem Wintereinbruch in tiefergelegenen Destinationen der Alpennordseite. Abbildung 10 veranschaulicht die Gründe für den Skierdays Rückgang seit 2008/09.

Abbildung 10: Begründung Rückgang an Skierdays seit 2008/09³⁴



Die Verluste von Skierdays ans Ausland sind schwerwiegend. Der Grossteil der Verschiebung ist auf den Faktor Preis bzw. auch auf das Preis/Leistungs-Verhältnis zurückzuführen. Es besteht sicherlich eine Chance die betroffenen knapp drei Millionen Skierdays mit einem attraktiven Preis/Leistungsverhältnis zumindest teilweise zurückzugewinnen. Wichtig erscheint dabei, dass nicht nur das Preis/Leistungsverhältnis des Skitickets gemeint ist, sondern des ganzen Wintersportaufenthalts. Der Preis bzw. das Preismodell der Skitickets ist daher nur ein Puzzleteil. Die Wahrscheinlichkeit, dass Schweizer Gäste zurückkehren, ist wohl etwas höher einzuschätzen als die Rückkehr von europäischen Gästen. Schweizer Gäste kann unter Umständen eine attraktive Saisonkarte zur Rückkehr motivieren. Wie hoch die Chancen dafür sind, wird in der vorliegenden Studie eingeschätzt.

26% des Rückgangs der Skierdays bzw. eine Abnahme um rund 1.1 Mio. Skierdays sind anderswertig begründet. Die potenziellen Ursachen sind vielfältig. Es kann an den hohen Kosten der Ausübung des Skisports liegen. Ein rückläufiges Interesse am Wintersport, bedingt durch die Diskussion um den Klimawandel, kann sich ebenfalls negativ auswirken. Zudem sind das zunehmend steigende Angebot an Freizeitaktivitäten und Billigflüge in ausländische Destinationen zu erwähnen. Auch die steigende Alterung

³⁴ Quelle Skierdays: Seilbahnen Schweiz.

der Bevölkerung kann sich bremsend auf die Entwicklung der Skierdays auswirken. Wichtig ist jedoch, dass zwei Drittel des Rückgangs der Schweizer Skierdays nicht mit einem veränderten Freizeitverhalten der in- und ausländischen Bevölkerung zu erklären ist.

2.2.2. Verteilung der Skierdays nach Ticketarten

Im Rahmen der Umfrage zu den Preismodellen von 64 Schweizer Bergbahnunternehmen bzw. Skigebieten wurden einige Daten zur Ticketstruktur erhoben. 34 Skigebiete haben eine Einschätzung abgegeben, welchen Anteil Saisonkartenbesitzer an den gesamten Skierdays ausmachen. Der Median liegt bei 28%. Dies bedeutet, dass in der Hälfte der Skigebiete mehr bzw. weniger als 28% der Skierdays von Saisonkartenbesitzern verzeichnet werden. 30 Skigebiete haben auch eine Einschätzung des Anteils von Aufenthaltsgästen an den Skierdays abgegeben. Der Median liegt bei 29%. Somit müsste ein Anteil von 43% auf Tagesgäste fallen. Zu berücksichtigen gilt es dabei, dass die Anteile von Mehrtagesgästen in grösseren Skigebieten tendenziell höher liegen. Für eine Aussage zum Gesamtmarkt bzw. für eine nach Skierdays gewichtete Analyse muss der Anteil der Mehrtageskarten etwas nach oben adjustiert werden. Es wird mit der folgenden Verteilung der Skierdays gerechnet:

- Saisonkarten: 27%
- Mehrtageskarten: 40%
- Tageskarten: 33%

Bei den Mehrtageskarten wird ein Inländeranteil von 55% unterstellt. In der Wintersaison 2017/18 lag der Anteil der inländischen Logiernächte in Graubünden und Wallis bei 60% bzw. 53%.³⁵ Im Berner Oberland und in der Zentralschweiz liegt der Anteil deutlich tiefer. Dies ist jedoch zumindest teilweise die Folge von interkontinentalen Ausflugs Gästen.

Der Ticketmix wird von den Schnee- und Wetterverhältnissen abhängen. Je häufiger Sonnentage an den Wochenenden sind, umso höher der Anteil der Tageskarten. Je länger die Saison dauert, umso höher der Anteil der Saisonkarten. Der Mittelwert der Schweizer Skierdays der drei Saisons 2016/17 bis 2018/19 liegt bei 23.2 Mio. Die drei Saisons sind sehr unterschiedlich zu charakterisieren. 2016/17: sehr schneearm und später Wintereinbruch, 2017/18: früher Wintereinbruch, sehr viel Schnee, wenig Sonnentage, 2018/19: Wintereinbruch rechtzeitig auf Weihnachten, viele Sonnentage.

³⁵ Quelle: STV, Schweizer Tourismus in Zahlen 2018.

Tabelle 10: Verteilung der Skierdays auf Saisonkarten, Mehrtagestickets und Tagesticket³⁶

Verteilung Skierdays	Anteil	Skierdays Total	Anteil Schweizer	Skierdays Schweizer	Skierdays Ausländer
Anteil Saisonkartenbesitzer	27%	6'260'688	100%	6'260'688	
Anteil Mehrtagesgäste bzw. Aufenthaltsgäste	40%	9'275'094	55%	5'101'301	4'173'792
Anteil Tagesgäste	33%	7'651'952	95%	7'269'355	382'598
Total		23'187'734		18'631'344	4'556'390

Gemäss den Schätzungen aus Tabelle 10 machen Ausländer lediglich einen Anteil von ca. 25% der Skierdays aus.³⁷ Schweizer Gäste verzeichnen zusammen rund 18.6 Mio. Skierdays. Davon fallen rund 40% auf Tageskarten und ca. 33% auf Saisonkarten.

2.2.3. Potenzialschätzung Schweizer Skifahrer

Die ständige Wohnbevölkerung der Schweiz umfasst per 2018 rund 8.5 Millionen Menschen. Der Anteil von Ausländern liegt bei rund 25%. Tabelle 11 zeigt die Verteilung der Wohnbevölkerung auf verschiedene Altersgruppen. Aus Altersgründen ist ein Teil der Bevölkerung nicht in der Lage zum Skifahren. Von den fähigen Skifahrern ist davon auszugehen, dass sich ein Teil Aktivitäten wie das Skifahren nicht leisten kann. Bei den Schweizern verbleibt dann ein Potenzial von rund 4 Millionen fähigen Skifahrern mit ausreichendem Einkommen. Bei den in der Schweiz wohnhaften Ausländern ist zu berücksichtigen, dass ein wesentlicher Teil der potenziell fähigen Skifahrer null Bezug zum Wintersport aufweist. Der Anteil an Skifahrern ist daher geringer. Es wird unterstellt, dass der Anteil von fähigen Skifahrern mit ausreichendem Einkommen einem Drittel des Schweizer Werts entspricht. Somit ergibt sich für die in der Schweiz wohnhaften Ausländer ein Potenzial von rund 0.5 Mio. Skifahrern. Das gesamte Skifahrerpotenzial der Schweiz umfasst daher rund 4.5 Mio. Menschen.

³⁶ Auch Aufenthaltsgäste können Tageskarten kaufen, wenn sie nur einzelne Tage ihres Aufenthalts Skifahren. Aus diesem Grund wird auch bei den Tageskarten ein Ausländeranteil unterstellt. Hinzu kommt, dass süddeutsche Gäste durchaus auch Tagesausflüge in die Schweizer Skigebiete unternehmen können. Der Anteil der ausländischen Tageskarten wird mit 5% eingeschätzt. Mit «Schweizer» ist die Wohnbevölkerung der Schweiz gemeint. Die Einschätzung der Ticketverteilung erfolgt auf Basis der bei Bergbahnunternehmen gemachten Umfrage.

³⁷ Plausibilisierung der ausländischen Skierdays über Logiernächte: In der Wintersaison 2018/19 resultierten in Graubünden rund 900'000 europäische Logiernächte. Graubünden macht 27% der Schweizer Skierdays aus. Hochgerechnet auf den ganzen Alpenraum und unter Berücksichtigung des überdurchschnittlich hohen Anteils von Beherbergungsgästen im Kanton Graubünden ergeben sich rund 3 Mio. europäische Hotellogiernächte in den Wintersporttourismusregionen. Hinzu kommen die Logiernächte in der Parahotellerie von ca. 1.5 Mio. (Annahme Verhältnis 2:1). Ein weiterer Anteil an Ausländern wird in eigenen Ferienwohnungen logieren. Die 4.6 Mio. ausländische Skierdays erscheinen daher plausibel. Für eine noch etwas höhere Anzahl ausländischer Logiernächte könnten Übernachtungen in nicht in der Logiernächtestatistik erfassten Betrieben.

Tabelle 11: Potenzial an Skifahrern unter der Schweizer Wohnbevölkerung³⁸

Alter	0–19	20–39	40–64	65–79	80+	Total
Wohnbevölkerung - Schweizer	1'271'265	1'503'252	2'215'988	1'002'088	403'659	6'396'252
<i>Annahmen: 1/3 65 bis 79 fährt Ski, über 80 fährt niemand mehr, Kinder fahren ab 4 Jahren, Kinder 0 bis 19 gleichmässig auf Alter verteilt</i>						
Potenzial an "fähigen" Skifahrern	1'003'630	1'503'252	2'215'988	334'029	0	5'056'900
<i>Annahme: 20% können sich Skifahren finanziell nicht leisten</i>						0
Potenzial an "fähigen" Skifahrern mit ausreichendem Einkommen (Inländer)	802'904	1'202'602	1'772'790	267'223	0	4'045'520
<i>in % Bevölkerung Schweiz</i>	63.2%	80.0%	80.0%	26.7%	0.0%	63.2%
Wohnbevölkerung - Ausländer	438'193	764'677	773'851	131'561	39'993	2'148'275
<i>Annahme: Aufgrund eines fehlenden Bezugs zum Wintersport liegt der Anteil "fähiger" Skifahrer mit ausreichendem Einkommen nur ein Drittel so gross wie bei den Schweizern</i>	21.1%	26.7%	26.7%	8.9%	0.0%	
Potenzial an "fähigen" Skifahrern mit ausreichendem Einkommen (Ausländer)	92'251	203'914	206'360	11'694	0	514'220
Total Wohnbevölkerung: Potenzial an "fähigen" Skifahrern mit ausreichendem Einkommen = Potenzial Skifahrer Schweiz	895'155	1'406'515	1'979'151	278'918	0	4'559'739

Nicht alle potenziellen Skifahrer sind auch aktiv. Gemäss der Studie Sport Schweiz 2014 des Bundesamts für Sport sind 35.4% der 15 bis 74jährigen Wohnbevölkerung aktive Skifahrer.³⁹ Hinzu kommen 5.1% Snowboarder. Geht man davon aus, dass ein Drittel der Snowboarder auch Skifahrer ist, liegt der Anteil der Skifahrer (inkl. Snowboarder) bei 38.8%. Dies entspricht einer Anzahl aktiver Skifahrer von rund 2.4 Mio. Geht man für die 4 bis 14jährigen ebenfalls von einem Skifahreranteil von 38.8% aus, steigt die Anzahl der aktiven Skifahrer auf rund 2.8 Mio.⁴⁰ Laurent Vanat geht in seinem International Report on Snow & Mountain Tourism 2019 von einer Anzahl von 2.95 Mio. aktiven Skifahrern aus. Das Bundesamt für Sport untersucht das Sportverhalten der 10 bis 14jährigen in einem separaten Bericht. Von den 10 bis 14jährigen Kindern sind sogar 48.2% aktive Skifahrer (2008: 38.3%).⁴¹

Die Studie Sport Schweiz wurde bereits im Jahr 2008 durchgeführt. Damals gaben «nur» 24.8% der Befragten an Skifahrer (oder Snowboarder) zu sein. Eine mögliche Erklärungsursache für den gegenüber der 2014er Studie könnte sein, dass die Umfrage zwischen Februar und Juli 2007 durchgeführt wurde. Der Winter 2006/07 war recht schneearm und die Skierdays lagen tiefer als im letzten Winter (2012/13) vor der 2014er Studie. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass diese Erklärung einen Anstieg des Anteils aktiver Skifahrer von 2008 bis 2014 um 14.4 Prozentpunkte bzw. um 56% rechtfertigen kann. Der Anstieg des Anteils aktiver Skifahrer steht auch etwas im Widerspruch zur Entwicklung der Skierdays über die letzten zehn Jahre. Zu berücksichtigen gilt es daher sicherlich auch die üblichen Fehlerspannen von statistischen Umfragen. Tabelle

³⁸ Quelle: Bundesamt für Statistik, Wohnbevölkerung 2018. Mit «fähig» ist gemeint, wer alters- und gesundheitshalber in der Lage zum Skifahren ist.

³⁹ Quelle: Bundesamt für Sport, Sport Schweiz 2014. Die 15 bis 74jährige Bevölkerung umfasst ca. 6.4 Mio. Menschen. Die Kategorien 0-19 und 65-79 (vgl.

Tabelle 11) wurden anteilmässig berücksichtigt.

⁴⁰ Die 75 bis 79jährigen werden nicht noch zusätzlich berücksichtigt.

⁴¹ Quelle: Bundesamt für Sport, Sport Schweiz 2014 bzw. 2008 – Kinder- und Jugendbericht.

12 zeigt den Anteil der aktiven Skifahrer an der gesamten Wohnbevölkerung und am Potenzial der Skifahrer. Je nach Verwendung der Datenquelle der aktiven Skifahrer resultieren andere Anteile. Für weitere Analysen wird im Folgenden auf den auf Basis des Mittelwerts der Studien Sport Schweiz 2008 und 2014 berechneten Mittelwert von 2.3 Mio. Skifahrern fokussiert. Nach diesem sind 51% der potenziellen Skifahrer aktive Skisportler. Der Anteil an der gesamten Wohnbevölkerung liegt dann bei 27%. Die Schätzung von 2.3 Mio. Skifahrern wird auch durch eine Studie von Manova gestützt.⁴² Diese rechnet mit 2.6 Mio. Schweizer Skifahrern, wovon 0.3 Mio. inaktiv sind.

Tabelle 12: Skifahrerpotenzial und aktive Skifahrer in Prozent der Wohnbevölkerung

	Quelle zur Schätzung der Anzahl aktiver Skifahrer			
	Vanat 2019	BASPO Sport Schweiz 2014	BASPO Sport Schweiz 2008	Mittelwert BASPO Sport Schweiz 2008 und 2014
Schweizer Wohnbevölkerung	8'544'527	8'544'527	8'544'527	8'544'527
Potenzielle Skifahrer	4'559'739	4'559'739	4'559'739	4'559'739
<i>in % der Wohnbevölkerung</i>	53.4%	53.4%	53.4%	53.4%
Aktive Skifahrer (gemäss verschiedener Quellen)	2'950'000	2'823'000	1'804'630	2'313'815
<i>in % der Wohnbevölkerung</i>	35%	33%	21%	27%
<i>in % Skifahrerpotenzial</i>	65%	62%	40%	51%
Nicht aktive potenzielle Skifahrer (<i>alle Alterskategorien</i>)	1'609'739	1'736'739	2'755'109	2'245'924
<i>davon jünger als 19 Jahre</i>	319'938	345'180	547'582	446'381
<i>davon zwischen 20 und 39 Jahre</i>	378'322	408'170	647'508	527'839
<i>Potenzial an Skifahrern (Annahme: drei Viertel jünger als 19 Jahre, 15% 20 bis 39 Jahre)</i>	277'786	299'702	475'437	387'570
Potenzial an "sonstigen" Winterbergbahngästen <i>Annahme: Nicht aktive Skifahrer, welche nicht für Skisport gewonnen werden können, eignen sich als "sonstige Wintergäste"</i>	1'331'953	1'437'038	2'279'672	1'858'355

Es besteht ein Potenzial an nicht aktiven, aber fähigen Skifahrern von 49% (Variante Mittelwert). Davon sind 0.45 Mio. unter 19 Jahren. Weitere rund 0.5 Mio. sind zwischen 20 und 39. Die älteren Leute dieser Kategorie sind wohl nur schwierig zum Skisport zu bringen. Das Potenzial an nicht-aktiven fähigen Skifahrern unter der Schweizer Wohnbevölkerung dürfte rund 0.4 Mio. Menschen umfassen. Eine Studie von Manova rechnet für die Schweiz ebenfalls mit rund 0.4 Mio. Nicht-Skifahrern, welche am Wintersport interessiert sind. Ein Viertel davon ist sehr interessiert, drei Viertel sind vielleicht interessiert.⁴³

Von dem über alle Altersgruppen rund 2.25 Mio. Menschen umfassenden nicht aktiven Skifahrerpotenzial kommen rund 20% für den Einstieg in den Skisport in Frage. Für die übrigen fast 1.9 Mio. Menschen ist der Skisport eher unwahrscheinlich. Für die Bergbahnen können diese Leute allerdings als Winterwanderer, Schneeschuhläufer oder Hochnebelflüchtlinge in Frage kommen. Das Potenzial dürfte sogar etwas über zwei Millionen betragen, da teilweise auch die aus gesundheitlichen Gründen nicht für den Skisport geeigneten Personen in Frage kommen.

⁴² Quelle: Manova, Marktanalyse alpine Wintersportler im D-A-CH Raum, Chancen und Potenziale, 2016.

⁴³ Quelle: Manova, Marktanalyse alpine Wintersportler im D-A-CH Raum, Chancen und Potenziale, 2016.

Einer Studie von Manova zufolge ist der wichtigste Grund, wieso Leute mit dem Skifahren beginnen die Familie.⁴⁴ Für die Entwicklung der aktiven Skifahrer ist es daher entscheidend, dass Familien und damit die Kinder dem Skisport erhalten bleiben. Die Studie von Manova bringt weiter hervor, dass die Ausstiegsraten bei den Anfängern rund vier- bis fünfmal höher liegt als bei den guten Skifahrern. Wichtig ist daher, dass aus dem Potenzial an Anfängern möglichst viele gute Skifahrer werden.

2.2.4. Potenzialschätzung ausländische Skifahrer

Tabelle 13 zeigt Schätzungen der Anzahl Skifahrer in einigen ausgewählten Ländern. Die Manova Studie unterscheidet bei den Skifahrern Wintersport-Fans von gelegentlichen Wintersportlern. Der gelegentliche Wintersportler fährt nicht jedes Jahr Ski. Die in Tabelle 13 ausgewiesene Anzahl Skifahrer entspricht daher nicht dem jährlichen Potenzial. In Deutschland und den Niederlanden liegt der Anteil der jährlich praktizierenden Skifahrer an der gesamten Anzahl Skifahrer ziemlich genau bei 50%.⁴⁵ Die jährlich für Wintersport infrage kommende Gästeanzahl ist daher eigentlich für Deutschland und die Niederlande nur halb so gross wie in Tabelle 13 ausgewiesen. Auch die Zahlen aus der Studie von Vanat müssen wohl um Gelegenheitsfahrer adjustiert werden, damit ein jährliches Potenzial resultiert.

Bei den deutschen Gästen weist Manova in einer Studie aus dem Jahr 2016 für die Schweiz einen Marktanteil von 17% aus. Gemäss den Zahlen des Bundesamts für Statistik resultierten in der Wintersaison 2018/19 in der Hotellerie in den alpinen Regionen 323'000 Ankünfte deutscher Gäste. Unterstellt man in der Parahotellerie eine halb so grosse Anzahl deutscher Gäste, liegt die totale Anzahl deutscher Besucher bei knapp einer halben Million. Dies entspricht einem Anteil von 3 bis 3.5% der deutschen Skifahrer bzw. einem Anteil von 6% bis 7% der deutschen Gäste mit jährlichen Skierdays. Zu dieser Zahl kommen Gäste hinzu, welche in der eigenen oder in anderen privaten Ferienwohnungen übernachten sowie Tagesgäste aus dem süddeutschen Raum. Der Marktanteil bei den deutschen Skifahrern wird daher effektiv höher sein als die vorhin erwähnten 7%. Ähnliche Schätzungen für andere Länder zeigen, dass der Marktanteil der Schweiz bei den Niederländern ähnlich hoch ist wie bei den Deutschen. In Belgien könnte der Marktanteil der Schweiz höher sein und im Vereinigten Königreich tiefer.

⁴⁴ Quelle: Manova, Marktanalyse alpine Wintersportler im D-A-CH Raum, Chancen und Potenziale, 2016.

⁴⁵ Quelle: Manova, Marktanalyse alpine Wintersportler im D-A-CH Raum, Chancen und Potenziale, 2016.

Tabelle 13: Anzahl Skifahrer in ausgewählten Ländern (in Mio.)⁴⁶

Land	Vanat International Report 2019	Manova 2016	
		Aktive Skifahrer	Interessierte Nicht-Skifahrer
USA	25.0		
Deutschland	14.6	16.0	9.3
China	13.2		
Frankreich	8.6		
UK	6.3	6.9	7.5
Polen	4.9	7.1	8.8
Italien	4.8	5.5	4.0
Russland	4.3	4.7	3.1
Niederlande		2.2	1.6
Spanien	2.3		
Tschechien	2.2	3.6	1.1
Schweden	1.8		
Finnland	1.3		
Belgien	1.2		
Norwegen	1.2		
Ukraine	1.1		
Dänemark	0.7		
Ungarn	0.6		
Rumänien	0.6		
Indien	0.1		

Die höchste Anzahl Skifahrer gibt es in den USA. In China liegt die Anzahl Skifahrer in etwa gleich hoch wie in Deutschland. Vom chinesischen Markt wird allerdings davon ausgegangen, dass die Anzahl Skifahrer mittelfristig auf 50 bis 100 Mio. steigen könnte. In der Schweiz haben sich sowohl die Logiernächte der US-Amerikaner als auch der Chinesen in den letzten Jahren sehr positiv entwickelt. Das Wachstum resultiert jedoch grösstenteils im Bereich des Nicht-Wintersports. Aufgrund der weiten Distanz zur Schweiz und weil die beiden Länder auch eigene Wintersportinfrastrukturen unterhalten, sind die Aussichten wohl beschränkt. Das interessante an China ist jedoch die Grösse des Marktes. Wenn die Anzahl Skifahrer wirklich einmal auf 100 Mio. steigt, und 1% davon fünf Skierdays in Europa verbringt, steigen die Skierdays in Europa um 5 Mio. Dank der sehr guten Stellung im Ausflugsbergtourismus könnte die Schweiz einen überproportionalen Anteil abbekommen. Angenommen ein Drittel der chinesischen Skierdays würde auf die Schweiz fallen, würden die Schweizer Skierdays um 1.7 Mio. steigen. Auch bei einem Marktvolumen von «nur» 50 Mio. wäre das erwartete Skierdaysplus 0.85 Mio.

Die Studie von Manova weist relativ hohe Anteile von am Skisport interessierten Nicht-Skifahrern aus. Die Zahlen sind etwas zu relativieren, da die Mehrheit der Interessierten nur «vielleicht interessiert» ist. Interessierte Neueinsteiger können Ausstiege bei den Skifahrern kompensieren. Alles in allem ist in Westeuropa aber kaum mit einem nennenswerten Wachstum der Skifahrer zu rechnen. Theoretisch entspricht das ausländische Skierdayspotenzial insbesondere den in den europäischen Ländern verzeichneten Skierdays,

⁴⁶ Quelle: Manova, Marktanalyse alpine Wintersportler im D-A-CH Raum, Chancen und Potenziale, 2016 und Laurent Vanat, International Report on Snow & Mountain Tourism 2019.

von welchen die Schweiz einen Teil gewinnen könnte. Am ehesten dürften Gewinne bei jenen Gästen zu holen sein, welche aus der Schweiz in den letzten Jahren abgewandert sind. Es dürfte sich dabei um rund zwei Millionen Skierdays handeln.

2.2.5. Ausübungshäufigkeit Skisport

Laurent Vanat schätzt die Anzahl Skierdays pro Schweizer Skifahrer auf 4.1 (2019) bzw. 4.5 (2015).⁴⁷ Zu einer ähnlichen Schätzung kommt eine Studie von Stettler aus dem Jahr 1997.⁴⁸ Gemäss der Studie Sport Schweiz 2014 und 2008 verzeichnet ein aktiver Skifahrer im Durchschnitt zehn Skitage.⁴⁹ Dieser deutlich höhere Wert könnte zumindest teilweise durch das weit verbreitete Phänomen der Selbstüberschätzung der Befragten etwas nach oben verzerrt sein.

Im Rahmen der Umfrage zu den Preismodellen von 64 Schweizer Bergbahnunternehmen bzw. Skigebieten wurden die Anzahl Benutzungen je Saisonkarte erhoben. 30 der befragten Skigebiete haben eine Einschätzung zur Anzahl Skierdays je Saisonkarte gemacht. Der Medianwert liegt bei 15 Tagen. In einigen Fällen erfolgte zur Schätzung die Zusatzangabe «ohne Schneesportlehrer». Gemäss Jahresbericht 2018/19 von Swiss Snowsports haben die Schweizer Skischulen zwischen 13'000 und 14'000 Schneesportlehrer. Dazu kommen Schneesportlehrer anderer Skischulen. Angenommen, es gibt gegen 20'000 Schneesportlehrer, welche im Durchschnitt 50 Skitage verbringen. In diesem Fall verzeichnen die Schneesportlehrer eine Million Skierdays. Tabelle 14 enthält eine Schätzung der Skierdays je aktivem Schweizer Skifahrer. Auf Basis des Mittelwerts der Sport Schweiz Studien der Jahre 2008 und 2014 resultiert ein Wert von 8.5 Tagen je Skifahrer. Werden die Skierdays der Schneesportlehrer in Abzug gebracht, fällt der Wert mit 8.1 Tagen etwas tiefer aus. Dieser Wert muss einem Durchschnittswert von Saisonkartenbesitzern und anderen Gästen entsprechen.

⁴⁷ Quelle: Laurent Vanat, International Report on Snow & Mountain Tourism 2019 und Ausgabe 2015.

⁴⁸ Quelle: Jürg Stettler, Sportmotiviertes Verkehrsverhalten der Schweizer Bevölkerung. Umweltbelastungen und Lösungsmöglichkeiten, 1997.

⁴⁹ Quelle: Bundesamt für Sport, Sport Schweiz 2014 und 2008. Bei den 10 bis 14jährigen, welche in einem separaten Kinder- und Jugendbericht berücksichtigt werden, beträgt die Ausübungshäufigkeit sogar 12 Tage.

Tabelle 14: Skierdays pro Schweizer Skifahrer und Saison⁵⁰

	Skierdays
Aktive Skifahrer (MW Baspo 2008 & 2014)	2'313'815
Skierdays Schweizer in der Schweiz	18'631'344
Skierdays Schweizer im Ausland	1'000'000
Skierdays je aktivem Skifahrer	8.5
Skierdays Schneesportlehrer* (SSL)	1'000'000
Skierdays je aktivem Skifahrer (ohne SSL)	8.1
Anteil Saisonkarten	34%
Skierdays je Saisonkarte	15.0
Anteil Nicht-Saisonkarten	66%
Skierdays je Gast ohne Saisonkarte	4.6

Die Saisonkarten machen an den gesamten Skierdays der Schweizer schätzungsweise einen Anteil von 34% aus. Die durchschnittliche Anzahl Skierdays von 8.1 entspricht daher einem gewichteten Mittelwert von Anzahl Tagen mit Saisonkarte und Anzahl Tage ohne Saisonkarte. Für die Schweizer Skifahrer ohne Saisonkarte lässt sich so ein Wert von 4.6 Tagen berechnen.

Eine Umfrage der Universität für Bodenkultur Wien bei rund 2000 österreichischen und deutschen Wintersportlern, wovon 250 eine Saisonkarte besitzen, hat folgende Ausübungshäufigkeiten ermittelt.⁵¹ Die Saisonkartenbesitzer benutzen ihr Abo im Durchschnitt 23.6 Tage, die anderen Gäste 6.1 Tage. Dass die Ausübungshäufigkeit in Österreich höher liegt als in der Schweiz kann zumindest teilweise damit zusammenhängen, dass der Ausländeranteil höher liegt. Ausländer haben eine längere durchschnittliche Aufenthaltsdauer. Dies trifft auch beispielsweise für die Schweizer Hotellerie zu. Dass die Ausübungshäufigkeit der Saisonkartenbesitzer gemäss der österreichischen Studie deutlich höher liegt, ist auf den ersten Blick überraschend. In der österreichischen Studie werden 250 Saisonkartenbesitzer befragt. Beim Fahrkönnen geben 57 Teilnehmer an Profi (=Ausbildner, Skilehrer, etc.) zu sein. Es ist wohl davon auszugehen, dass diese zu den 250 Saisonkartenbesitzer gehören. Wenn den Profis eine durchschnittliche Anzahl Skierdays von 50 je Saison unterstellt wird, resultiert für die Nicht-Profis eine Ausübungshäufigkeit von 16 Tagen. In diesem Fall liegt der Wert nur einen Tag über den im vorherigen Abschnitt geschätzten 15 Skitagen.

⁵⁰ * 20'000 Schneesportlehrer mit 50 Skierdays im Durchschnitt. MW = Mittelwert.

⁵¹ Quelle: Einfluss von Skigebietsverbindungen im Bereich Stubai/westliches Mittelgebirge auf die regionale und deutsche Nachfrage durch Wintersportler, Endbericht – Vorabdruck, Ulrike Pröbstl-Haider, Wolfgang Haider, Universität für Bodenkultur Wien, Stand 27.2.2015.

Tabelle 15: Skierdays pro Schweizer Skifahrer und Saison mit unterschiedlichen Szenarien für Anzahl Skierdays je Saisonkarte

Szenario "Skierdays je Saisonkarte"	Quelle zur Einschätzung aktiver Skifahrer BASPO Mittelwert 2008 & 2014		
	Umfrage bei Schweizer Bergbahnunternehmen	Umfrage bei österreichischen und deutschen Gästen	Umfrage bei österreichischen und deutschen Gästen (ohne Schneesportlehrer)
Aktive Skifahrer (gemäss verschiedener Quellen)	2'313'815	2'313'815	2'313'815
Skierdays Schweizer (In- und Ausland)	19'631'344	19'631'344	19'631'344
Skierdays je aktivem Skifahrer	8.5	8.5	8.5
Skierdays Schneesportlehrer* (SSL)	1'000'000	1'000'000	1'000'000
Skierdays je aktivem Skifahrer (ohne SSL)	8.1	8.1	8.1
Anteil Saisonkarten	34%	34%	34%
Skierdays je Saisonkarte (nach unterschiedlichen Quellen)	15	23.6	16
Anteil Nicht-Saisonkarten	66%	66%	66%
Skierdays je Gast ohne Saisonkarte	4.6	0.3	4.1

Es ist wohl davon auszugehen, dass der Gast ohne Saisonkarte im Durchschnitt rund 4 bis 4.5 Skitage pro Saison verzeichnet. Die Anzahl Skifahrer ohne Saisonkarte liegt bei knapp zwei Millionen (berechnet mit der Einschätzung auf Basis Mittelwert Sport Schweiz 2008 und 2014). Ein Saisonkartenprodukt dürften rund 400'000 Gäste haben. Aufgrund des Aufkommens von Saisonabos wie Magic Pass oder Top4 Abo ist die Anzahl Saisonkarten deutlich angestiegen. Die Zahl ist daher schwierig einzuschätzen.

Angenommen, jeder Schweizer Skifahrer ohne Saisonkarte verzeichnet einen zusätzlichen Skierday pro Saison. In diesem Fall würden rund 2 Millionen zusätzliche Skierdays resultieren. Um eine vergleichbare Wirkung zu erreichen müssten rund 500'000 neue Skifahrer gewonnen werden, welche jeweils vier Skitage verbringen.

2.2.6. Determinanten der Ausübungshäufigkeit

Die wohl wichtigsten Determinanten der Ausübungshäufigkeit dürften Wetter und Schneebedingungen sein. Die Hotellogiernächte in Graubünden und Wallis sind von 2016/17 bis 2018/19 um 7.5% gestiegen. Die Logiernächte von nur den deutschen Gästen sind um knapp 7% gestiegen. Die Skierdays sind jedoch um 17.5% angestiegen. Hätten die Skierdays «nur» im Umfang der Logiernächte zugelegt, wäre die Anzahl Skierdays von 2016/17 bis 2018/19 nur von 21.2 auf 22.8 Mio. angestiegen. Tatsächlich sind die Skierdays jedoch auf 24.9 Mio. gewachsen. Selbstverständlich sind auch die Logiernächte und damit die von Aufenthaltsgästen verbuchten Skierdays zumindest teilweise aufgrund der guten Schnee- und Wetterbedingungen angestiegen. Das das Logiernächtewachstum übersteigende Wachstum der Skierdays ist jedoch mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit vollumfänglich den verbesserten Wetter- und Schneebedingungen zuzuschreiben. Die guten Bedingungen haben bei den Skierdays aus Tages- und Saisonkarten ein Wachstum von mindestens 2 Mio. Skierdays gebracht. Da es sich bei den Tages- und Saisonkartenbesitzern insbesondere um Schweizer Gäste handelt, entspricht dies fast einem Skierday pro aktivem Skifahrer.

In Abschnitt 2.2.5 wurde eine Ausübungshäufigkeit von 4 bis 4.5 Tagen je aktivem Skifahrer geschätzt. Wo genau der Wert in einem bestimmten Skigebiet liegt, hängt von der Gästestruktur ab. In der bereits erwähnten Studie der Universität für Bodenkultur Wien werden die rund 2000 befragten Skifahrer aus Deutschland und

Österreich in verschiedene Cluster eingeteilt. Es erfolgte eine Einteilung für Urlauber und eine Einteilung für Tagesausflügler. Die Cluster der Tagesgäste sind in Tabelle 16 aufgeführt.

Tabelle 16: Cluster-Analyse deutscher und österreichischer Tagesgäste⁵²

Cluster	Relative Bedeutung	Fahrkönnen	Durchschnittsalter	Anteil Skifahrer mit		
				maximal 5 Tagen	6 bis 10 Tagen	mehr als 10 Tagen
Wenig-Fahrer	27.7%	hoher Anfängeranteil	41	62%	n.a.	n.a.
Genussfahrer*	36.8%	alle Könnensstufen	43	59%	n.a.	n.a.
Sehr gute Viel-Fahrer	12.9%	Hoher Anteil routinierter Fahrer	42	30%	37%	33%
Junge Wilde**	22.7%	alle Könnensstufen	34	30%	45%	25%

Der Anteil der Skifahrer mit fünf oder weniger Skitagen je Saison beträgt über die gesamte Stichprobe (gewichtet nach den Clustern) 49.9%. Leider sind in der Studie der Universität für Bodenkultur Wien keine Anteile jener «Wenig Fahrer» und «Genussfahrer» aufgeführt, welche mehr als 10 Tage pro Saison Skifahren. Angenommen, der Anteil wäre bei den Genussfahrern 20% und bei den Wenig Fahrern 0%. Dann wäre der Anteil der Skifahrer (nur Tagesausflügler) mit mehr als 10 Tagen über die ganze Stichprobe bei 18%. Die Skifahrer mit 6 bis 10 Tagen, hätten dann einen Anteil von 32%. Grundsätzlich lässt sich daraus folgende Schlussfolgerung ableiten: Je höher der Anteil an sportlichen Fahrern und je mehr junge Wilde, umso höher die durchschnittliche Ausübungshäufigkeit in einem Skigebiet. Inwieweit der Preis die Ausübungshäufigkeit beeinflusst, ist Gegenstand der vorliegenden Studie.

2.2.7. Potenzial zur Steigerung der Skierdays

Tabelle 17 zeigt eine grobe Kategorisierung der Skifahrer in Schweizer Skigebieten. Es ist davon auszugehen, dass die Skierdays in der Schweiz von rund 3.3 bis 3.4 Mio. Skifahrern verzeichnet werden. Davon kommt knapp ein Drittel bzw. rund 1 Mio. aus dem Ausland. Von den Schweizer Skifahrern haben rund 17% eine Saisonkarte. An allen Skifahrern machen die Saisonkartenbesitzer einen Anteil von 12% aus. Tagesgäste, vorwiegend aus der Schweiz, sind für etwas mehr als die Hälfte der Skierdays verantwortlich. Der Grossteil davon hat eine geringe Ausübungshäufigkeit von weniger als fünf Tagen. Bei den Schweizer Mehrtagesgästen ist davon auszugehen, dass eine grosse Mehrheit auch mindestens einen Tagesausflug unternimmt. Gemäss der Studie der Universität für Bodenkultur Wien geben die meisten Urlauber bzw. Mehrtagesaufenthalter an, dass sie neben dem Wintersporturlaub keine bis wenige Ski-Tagesausflüge unternehmen.⁵³ Das für die Schweizer Skigebiete vorliegende Datenmaterial unterstützt diese Aussage nicht.

⁵² Quelle: Einfluss von Skigebietsverbindungen im Bereich Stubai/westliches Mittelgebirge auf die regionale und deutsche Nachfrage durch Wintersportler, Endbericht – Vorabdruck, Ulrike Pröbstl-Haider, Wolfgang Haider, Universität für Bodenkultur Wien, Stand 27.2.2015.

* Im Cluster der Genussfahrer sind überdurchschnittlich viele Familien enthalten. ** Im Cluster der jungen Wilden sind überdurchschnittlich viele Snowboarder vertreten.

⁵³ Quelle: Einfluss von Skigebietsverbindungen im Bereich Stubai/westliches Mittelgebirge auf die regionale und deutsche Nachfrage durch Wintersportler, Endbericht – Vorabdruck, Ulrike Pröbstl-Haider, Wolfgang Haider, Universität für Bodenkultur Wien, Stand 27.2.2015.

Ein Grund, dass Schweizer vermehrt auch noch mindestens einen Tagesausflug zusätzlich zum Ferienaufenthalt machen, liegt wohl in der Nähe zu den Skigebieten. In der Umfrage der Universität für Bodenkultur Wien machen deutsche Gäste einen hohen Anteil der Urlauber aus. Die Anzahl Tagesausflüge, zusätzlich zum Mehrtagesaufenthalt, dürfte allerdings in den meisten Fällen gering sein.

Tabelle 17: Kategorisierung der Skifahrer und Potenzial zur Steigerung der Skierdays⁵⁴

	Ø Anzahl Skierdays pro Gast	Anzahl Skifahrer	Anteil	Wachstum Skierdays bei Steigerung Ausübungshäufigkeit um 1 Tag	Wachstum Skierdays bei (Rück-)gewinnung von 25% der Gäste	Wachstum Skierdays bei (Rück-)gewinnung aller Gäste
Saisonkartenbesitzer (vorwiegend Schweiz)	15.0	400'000	12%	1.7%		
Tagesgäste (Schweiz)						
geringe Ausübungshäufigkeit		1'453'871		6.3%		
mittlere Ausübungshäufigkeit		332'313		1.4%		
hohe Ausübungshäufigkeit		48'462		0.2%		
Total	4.5	1'834'647	53%	7.9%		
Mehrtagesgäste (Schweiz)	3.0	1'700'434		7.3%		
mit zusätzlichen Tagesausflügen		1'535'080		6.6%		
ohne zusätzliche Tagesausflüge		165'353	5%	0.7%		
Mehrtagesgäste (Ausland)	4.0	1'043'448	30%	4.5%		
Total Skifahrer		3'443'448	100%	14.9%		
Potenzial Nicht-Skifahrer Schweiz	4.5	400'000			1.9%	7.8%
Potenzial Rückkehrer Ausland Ausländer	4.5	444'444			1.7%	6.9%
Potenzial Rückkehrer Ausland Schweizer	4	250'000			0.9%	3.5%

Falls sämtliche Skifahrer einen Tag je Saison mehr Skifahren, steigt die Anzahl der Skierdays um fast 15%. Das grösste Einzelpotenzial besteht bei den Tagesgästen mit geringer Ausübungshäufigkeit. Ein zusätzlicher Tag je Skifahrer führt zu einem Wachstum der gesamten Skierdays um ca. 6%.

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 zusätzliches Wachstum um 6.9%. Falls jeweils nur ein Viertel der Gäste zurückzugewinnen ist, fällt die Zuwachsrate viermal geringer aus.

Falls ein Viertel der Nicht-Skifahrer zum Skisport aktiviert werden kann, würden die Skierdays um knapp 2% zunehmen. Besonders im Fokus müssen die Kinder, also die Skifahrer der Zukunft, stehen. Im Hinblick auf die Überalterung der Gesellschaft wird die Aktivierung der Kinder noch wichtiger. Umgekehrt besteht ein Potenzial ältere Menschen länger im Skisport zu halten.

⁵⁴ Die Einteilung der Tagesgäste nach Ausübungshäufigkeit erfolgt in Anlehnung an die Studie der Universität für Bodenkultur Wien – vgl. dazu Tabelle 16.

Nicht zu vergessen ist das Potenzial von Nicht-Skisportlern als Winterbergbahngäste. Das Potenzial dürfte bei ca. zwei Millionen liegen. Es handelt sich dabei jedoch nur um die Nicht-Skifahrer. Das Potenzial vergrößert sich auf rund 3.5 Mio. Leute, wenn auch Gelegenheitskifahrer mit einer geringen Ausübungshäufigkeit hinzugerechnet werden. Angenommen, der Durchschnittsverkehrsertrag für Nicht-Skifahrer beträgt einen Viertel des Verkehrsertrags je Skifahrer. In diesem Fall entsprechen die potenziellen 3.5 Mio. nicht-skifahrenden Gäste ertragsmässig fast 900'000 Skifahrern. Das Potenzial ist damit mehr als doppelt so gross im Vergleich zu den nicht-aktiven Skifahrern (nur Schweizer eingerechnet).

Zusammengefasst stellen sich im Hinblick 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
- 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

2.3. Schlussfolgerungen für die Wahl des Preismodells

Eine Umfrage bei 495 Skisportaussteigern im D-A-CH Raum zeigt, dass die Kosten des Wintersports der wichtigste Grund für den Ausstieg darstellen. 33% bzw. bei den unter 21jährigen sogar 39% stimmen diesem Grund zu. Dem Grund eines zu teuren Skipasses stimmen nur 18% zu. Die Kosten für die Ausrüstung wird etwas häufiger als Grund genannt, die Kosten für die Unterkunft etwas weniger oft. Diese Zahlen bestätigen, dass es einen Zusammenhang zwischen Preis und Ausübung des Skisports gibt. Die Frage ist, mit welchen Preisveränderungen bzw. mit welchen Preismodellen die Ausstiegsquote verkleinert werden kann. Und noch wichtiger scheint die Frage, welche Preismodelle mehr Neueinsteiger bringen, und welche Preismodelle die bestehenden Skifahrer zu mehr Ausübungen bringen.

Tabelle 18: Gründe für den Ausstieg aus dem Skisport⁵⁵

Ausstiegsgründe	Mit dem Skisport aufgehört			
	unter 21 Jahren	21 bis 40 Jahre alt	über 40 Jahre alt	Total
Insgesamt zu teuer	39%	30%	27%	33%
Skipass zu teuer	23%	18%	11%	18%
Unterkunft zu teuer	16%	14%	8%	13%
Ausrüstung zu teuer	29%	20%	13%	22%
Gesundheitliche Gründe	15%	31%	58%	31%
Zu wenig Zeit	25%	17%	16%	20%
Konnte nicht gut skifahren	25%	18%	7%	18%
Kein Interesse mehr	24%	13%	9%	16%
Zu mühsam / zu viel Aufwand	22%	9%	8%	14%
Zu lange Anreise	15%	17%	8%	14%
Keine Begleitung	24%	6%	10%	13%
Schneemangel / Schneesicherheit	11%	16%	8%	12%

Die Erkenntnisse aus Tabelle 18 zeigen, dass in erster Linie nicht der Preis des Skipasses entscheidend ist, sondern die Gesamtkosten des Wintersportaufenthalts. Abbildung 11 zeigt die Kosten für einen dreitägigen Skiaufenthalt (mit zwei Übernachtungen mit zweier Belegung im Doppelzimmer) in der Jungfrauregion. Im Falle einer Übernachtung im Viersterne-Hotel beträgt der Anteil des Skipasses 14.4% an den Gesamtkosten. Wenn das Skiticket mit einem Discount von 20% verkauft wird, fällt der Anteil des Skipasses auf 11.9%. Die Gesamtkosten des Aufenthalts werden nur 2.9% günstiger. Bei einer Übernachtung in einem nicht klassifizierten Hostel liegt der Anteil des Skipasses mit 26.7% etwas höher. Mit einem um 20% rabattierten Skiticket fällt der Anteil auf 22.6%. Die gesamten Kosten des Aufenthalts werden dann um 5.3% bzw. um 12 Franken pro Tag günstiger. Das Beispiel zeigt, dass die Auswirkungen von vergünstigten Skipässen auf die gesamten Kosten eines Wintersportaufenthalts beschränkt sind. Besonders wirksam sind daher Massnahmen, welche die Gesamtkosten reduzieren könnten.

Andere verbreitete 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 Gäste die Zeit zum Skifahren. Weitere Probleme des Skisports sind eine hohe Komplexität und viel organisatorischer Aufwand. Ob sich mit alternativen Preismodellen der Skisport zumindest ein bisschen «einfacher» werden kann, ist eine Fragestellung der vorliegenden Arbeit.

⁵⁵ Quelle: Manova, Marktanalyse alpine Wintersportler im D-A-CH Raum, Chancen und Potenziale, 2016.

Abbildung 11: Kosten pro Person für einen dreitägigen Skiausflug in die Jungfrauregion⁵⁶

Freitag 14. Februar - Samstag 16. Februar 2020

Drei Tage Skifahren / Zwei Übernachtungen

	Gesamt p.p.	pro Tag p.p.	In %	Discount Skiticket 20%
Skipass	180	60	14.4%	11.9%
Verpflegung	450	150	36.0%	
Anreise	70	23	5.6%	
Hotel ****	422	141	33.8%	
Skimiete Economy	128	43	10.2%	
Total	1122	417	100.0%	-2.9%

	Gesamt p.p.	pro Tag p.p.	In %	
Skipass	180	60	26.7%	22.6%
Verpflegung	210	70	31.1%	
Anreise	70	23	10.4%	
Hostel nicht klassifiziert	87	29	12.8%	
Skimiete Economy	128	43	19.0%	
Total	546.5	225	100.0%	-5.3%

Im Rahmen der Umfrage zu den Preismodellen von 64 Schweizer Bergbahnunternehmen wurden diese nach den wichtigsten Gründen ihrer Gäste für den Besuch in ihrem Skigebiet gefragt. Insgesamt haben 37 Skigebiete die betreffende Einschätzung abgegeben. Zu den aus Sicht des Bergbahnunternehmens wichtigsten fünf Gründen für den Skigebietsbesuch eines Aufenthaltsgastes gehört der Preis in knapp 40% der Gebiete. Für Tagesgäste schätzen die Skigebiete den Preis noch etwas wichtiger ein. Es gilt anzumerken, dass der Preis in den meisten Fällen nur als dritt- bis fünft-wichtigster Faktor betrachtet wird. Nur in je einem Fall gilt der Preis als wichtigster oder zweitwichtigster Grund für einen Besuch im Skigebiet. Viel wichtiger schätzen die Vertreter der Skigebiete die Faktoren Qualität der Pisten und Grösse/Vielfalt der Pisten ein.

Es lässt sich somit schlussfolgern, dass der Preis ein Kriterium der Skigebietswahl ist. Einige Qualitätsmerkmale sind jedoch zumindest in den Augen der Skigebietsbetreiber wichtigere Entscheidungsgrössen. Einer Umfrage von 20 Minuten zufolge, an welcher sich im Jahr 2018 über 7000 Personen beteiligt haben, schätzen 27% der Befragten den Preis als wichtigstes Wahlkriterium ein. Das Pistenangebot ist für 56% am wichtigsten.⁵⁷ Wichtiger als der Preis dürfte das vom Kunden wahrgenommene Preis/Leistungs-Verhältnis sein. Dies bestätigt eine Umfrage der Universität für Bodenkultur Wien, in

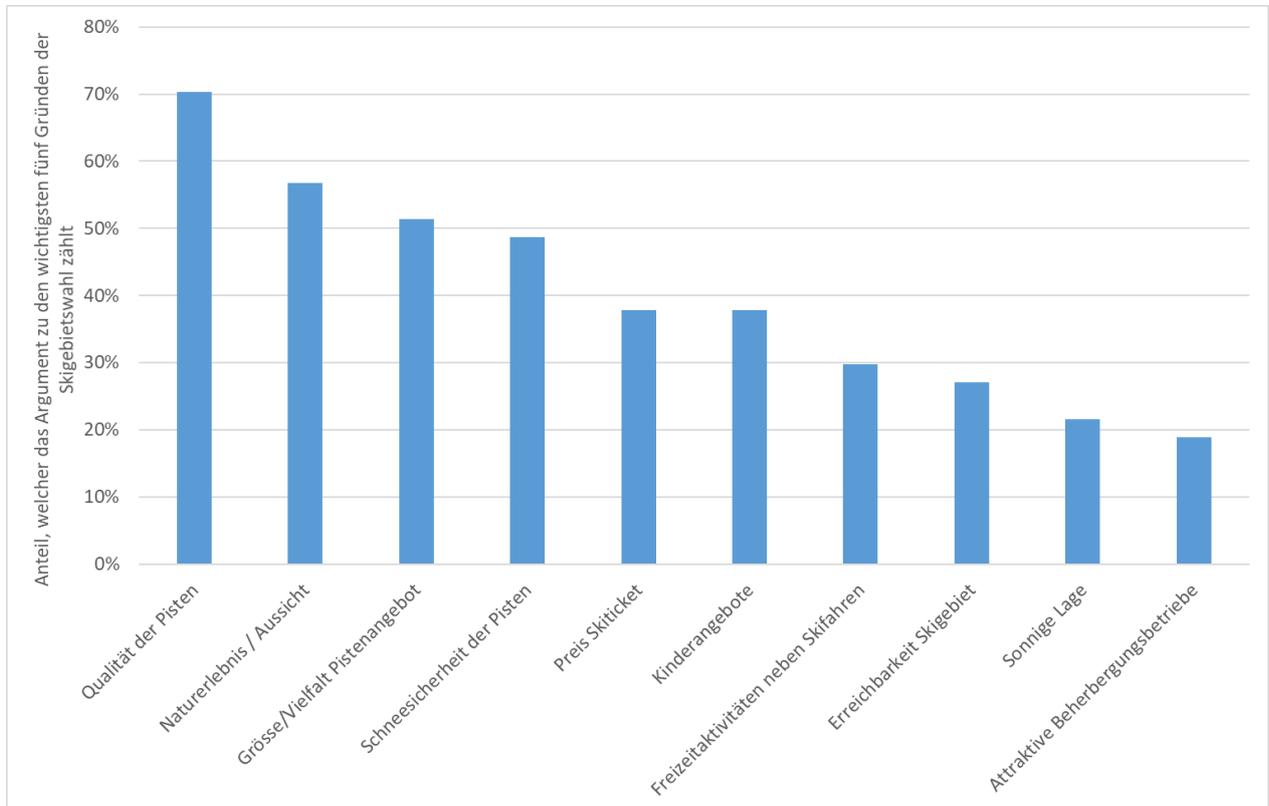
⁵⁶ Preise abgefragt am 12.12.2019. Annahme, dass zwei Personen in einem Doppelzimmer übernachten.

⁵⁷ Quelle: www.20min.ch, online angesehen am 30. August 2019.

Die Umfrage wurde am 14. November 2018 gestartet.

welcher das Preis/Leistungs-Verhältnis für deutsche und österreichische Gäste der wichtigste Grund der Skigebietswahl darstellt.⁵⁸

Abbildung 12: Wichtigste Gründe für Aufenthaltsgäste für die Wahl des Skigebiets (aus Sicht Skigebiet)⁵⁹



⁵⁸ Quelle: Einfluss von Skigebietsverbindungen im Bereich Stubai/westliches Mittelgebirge auf die regionale und deutsche Nachfrage durch Wintersportler, Endbericht – Vorabdruck, Ulrike Pröbstl-Haider, Wolfgang Haider, Universität für Bodenkultur Wien, Stand 27.2.2015.

⁵⁹ N=37. Die Befragten wurden gebeten die ihrer Meinung nach fünf wichtigsten Gründe zu benennen, welche Gäste zu einem Besuch «ihres» Skigebiets veranlassen. Die zehn am häufigsten genannten Gründe sind in der Abbildung aufgeführt. Die Frage wurde separat für Tages- und Aufenthaltsgäste gestellt. Die Antworten sind ähnlich ausgefallen. In der Abbildung sind die Ergebnisse für die Aufenthaltsgäste aufgeführt.

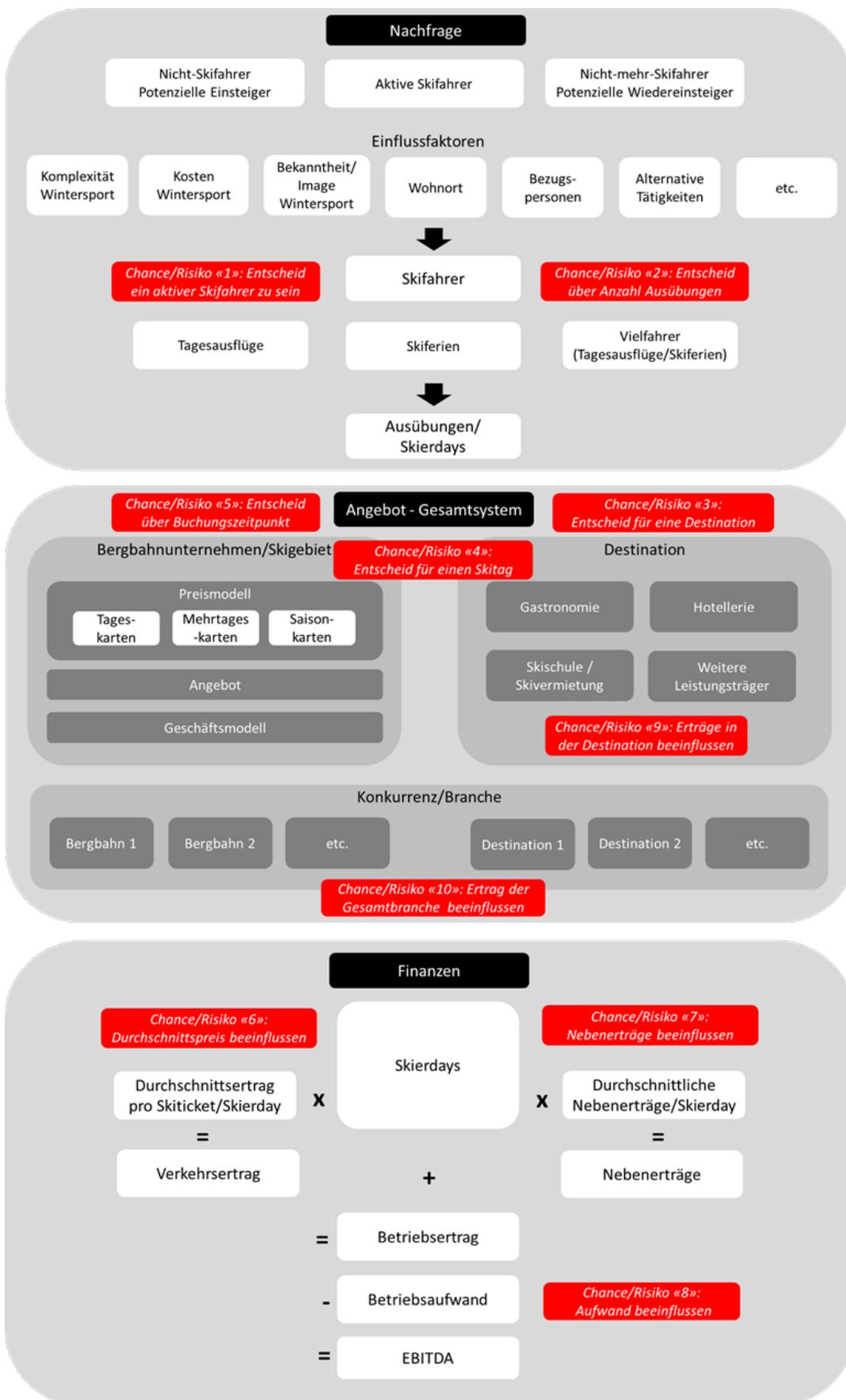
3. Preismodelle

Im Zentrum dieses Kapitels stehen die Preismodelle der Skigebiete. Die wichtigsten Fragestellungen sind.

- Welche Preismodelle verwenden die Schweizer Skigebiete?
- Welche zusätzlichen Preismodelle bestehen in ausländischen Skigebieten?

Die Beurteilung der Preismodelle in Bezug auf die im Leitmodell definierten Chancen und Risiken (vgl. Abbildung 13) erfolgt in Kapitel 5.

Abbildung 13: Einordnung Kapitel «Preismodelle» ins Leitmodell



Zum Schluss von Kapitel 3 wird geprüft ob ein Zusammenhang zwischen Skigebiets- bzw. Destinationstyp einerseits und Preismodell andererseits besteht.

3.1. Tages- und Mehrtageskarten

Zunächst werden in Abschnitt 3.1.1 unterschiedliche Preismodelle analysiert. Abschnitt 3.1.2 widmet sich den aktuellen Preisen für Tages- und Mehrtageskarten.

3.1.1. Analyse der Modelle

3.1.1.1. Abgrenzung dynamische vs. statische Preismodelle

Grundsätzlich können statische, statisch-differenzierte und dynamische Preise unterschieden werden, wie Tabelle 19 zeigt.⁶⁰ Im statischen Preismodell gilt über die gesamte Saison der gleiche Preis. Eine Tageskarte kostet beispielsweise jeden Tag CHF 50. In einem statisch-differenzierten System gelten unterschiedliche Preise. Die verschiedenen Preise bzw. die Preisunterschiede werden vor der Saison fix definiert. Beispielsweise könnte der Preis unter der Woche CHF 5 Franken günstiger sein. Der Preis wäre dann von Montag bis Freitag CHF 45. Unabhängig davon, wie viele Gäste zu welchem Zeitpunkt für einen beliebigen Tag unter der Woche ein Ticket kaufen, der Preis bleibt immer bei CHF 45. Ein weiteres Differenzierungsmerkmal könnte der Saisonzeitpunkt (Hochsaison vs. Nebensaison) oder der Verkaufskanal sein. Letzteres ist der Fall, wenn der Online-Preis zum Beispiel drei Franken unter dem Kassenspreis liegt. In einem dynamischen Modell können Wochenendtage und Tage unter der Woche ebenfalls unterschiedliche Preise aufweisen. Die einzelnen Preise variieren jedoch mit der Zeit in Abhängigkeit vom Buchungszeitpunkt, von der bereits verkauften Anzahl Tickets, vom zu erwartenden Wetter oder von anderen Faktoren. Im Gegensatz zu statischen oder statisch-differenzierten Systemen sind die Preise in einem dynamischen Modell vom Gast nicht exakt vorherzusehen. Je nach Buchungszeitpunkt kann ein unterschiedlicher Preis resultieren.

⁶⁰ Der Begriff «statisch differenziert», welcher eine Art Mischform zwischen statischen und dynamischen Preismodellen beschreibt, wurde von Smart Pricer übernommen.

Tabelle 19: Grundsätzliche Arten von Preismodellen⁶¹

Preismodell	statisch	statisch-differenziert	dynamisch
Preise sind	fix	fix	variabel
Preise sind über die ganze Saison identisch	ja	nein	nein
Preisdifferenzierung nach		Saisonzeit Wochentag Kauf Online/Kasse Wetter Vorverkauf/ohne Vorverkauf usw.	Saisonzeit Wochentag Kauf Online/Kasse Wetter Buchungszeitpunkt aktuelle Nachfrage usw.
Preise sind für den Kunden vor der Saison	bekannt	bekannt	unbekannt bzw. in einer Bandbreite bekannt
Preise können (spontan) verändert werden	nein	nein	ja

3.1.1.2. Eignung Bergbahnbranche für dynamische Preismodelle

Dynamische Preismodelle sind im Flugverkehr schon lange Standard. Auch in der Hotellerie und an Freizeitveranstaltungen sind dynamische Preise verbreitet. Die Gäste der Bergbahnen sind oft auch Hotelgäste und haben schon Flugreisen unternommen. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Mehrheit der Bergbahnkunden andernorts bereits mit dynamischen Preisen in Berührung war.

Zwischen den erwähnten Anwendungsgebieten und der Bergbahnbranche gibt es sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede. Im Gegensatz zu einem Hotel oder einem Flugzeug hat das Skigebiet keine exakt definierte Maximalkapazität. Das Skigebiet kann praktisch nicht ausgebucht sein. Die Angst, an einem bestimmten Tag kein Platz mehr im Skigebiet zu haben, ist daher unbegründet und wird den Kunden nicht zu einem frühzeitigen Kauf bewegen. Das Argument der Knappheit kann daher streng genommen keine Preiserhöhung rechtfertigen. Knapp sind jedoch zumindest in der Hauptsaison in vielen Destinationen die Betten in der Hotellerie und den Ferienwohnungen. Der Aufenthaltsgast muss die Destination daher frühzeitig auswählen. Der Buchung von Mehrtagestickets ist in vielen Fällen eine Hotelbuchung vorgelagert. Mit einer Buchung über eine Woche wird der Hotelgast aber nicht automatisch zum Bergbahngast. Je nach Freizeitangebot innerhalb der Destination haben die Gäste mehr oder weniger Alternativen zum Skifahren. Skiferien bzw. die einzelnen Skitage stehen aus Sicht des Bergbahnbetreibers nicht nur in Konkurrenz zu Badeferien oder Städtereisen, sondern auch zu Winterwandern oder Langlauf.

⁶¹ Statisch-differenzierte Preise sind vom Gast exakt vorhersehbar. Dies bedeutet, der Gast kennt den Preis für beispielsweise den 5. März. Bietet ein Skigebiet eine Schlechtwetterkarte zu einem Fixpreis von z.B. CHF 40 an, ist der Preis für den Kunden nicht mehr vorhersehbar, da er das Wetter nicht vorhersehen kann. Fix gepreiste Schlechtwetterkarten werden trotzdem zu den statisch-differenzierten Preismodellen gezählt. Statische Preise könnten theoretisch während der Saison ebenfalls angepasst werden. Dies würde jedoch bei den Kunden zu hoher Verunsicherung führen, weshalb der Fall praktisch auszuschliessen ist. Eine Differenzierung der Preise für Erwachsene und Kinder ist in (fast) allen Skigebieten zu beobachten. Ist das die einzige Differenzierung, gelten die Preissysteme als statisch.

Ein Wochenendausflug nach Amsterdam oder Hamburg ist bei gutem Wetter mit Sicherheit schöner als bei schlechtem Wetter. Ein Skiwochenende dürfte allerdings für den Gast bei schlechtem Wetter stärker an Werthaltigkeit verlieren als die Städtereise. Die Frühbuchung des Skiaufenthalts sollte daher für den Kunden mit einem höheren Risiko verbunden sein. Oder anders ausgedrückt, ein Frühbucherrabatt müsste beim Skiausflug zur Entschädigung des grösseren Risikos höher angesetzt sein.

Ob der Gast in einem vollen oder weniger vollen Hotel übernachtet bzw. ob der Gast in einem vollen oder weniger vollen Flugzeug reist, ist für seinen Nutzen relativ unbedeutend. Ein Skitag verliert jedoch mit einer zunehmenden Beschäftigung auf den Pisten deutlich stärker an Wert, zumindest für den guten bzw. anspruchsvollen Skifahrer. Es ist daher auf den ersten Blick etwas paradox, dass in dynamischen Preismodellen für leere Pisten weniger bezahlt werden soll als für volle Pisten mit sehr vielen Skifahrern. In den allermeisten Fällen präparieren die Bergbahnunternehmen jeden Tag die gleichen Pisten in gleicher Qualität. Zu berücksichtigen gilt es natürlich, dass ein bedeutender Anteil der Gäste nur an Wochenenden und in den (Schul-)ferien zur Ausübung des Wintersports kommt.

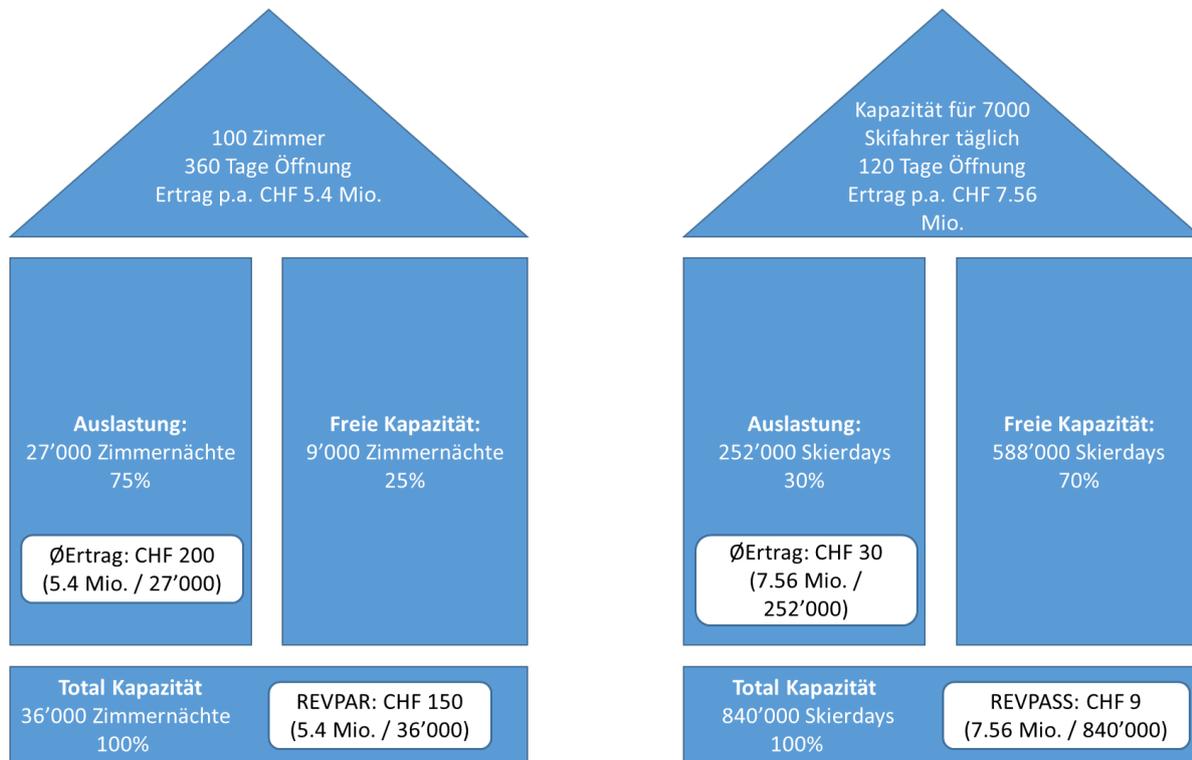
Im Vergleich zu einem Event wie beispielsweise einem Konzert kann und wird das Skifahren mehrmals ausgeübt. Ein Konzert der Rolling Stones findet nur einmal in Zürich statt. Der Besucher hat nur eine Chance beim Konzert dabei zu sein. Der Veranstalter kann das Konzert nur einmal füllen. Das Pricing des Konzerts hat daher keinen Einfluss auf das Pricing für den nächsten Tag bzw. die nächsten Tage und Wochen. Das Pricing eines Skitages hat hingegen auch Einfluss auf das Pricing und das Kundenverhalten für den Rest der Saison.

Die in den vorherigen Abschnitten aufgeführten Argumente sprechen dafür, dass die Frühbuchung des Skitickets im Vergleich zur Buchung einer anderen Dienstleistung für den Kunden etwas weniger attraktiv erscheint. Folglich muss unter sonst gleichen Bedingungen ein grösserer Frühbucherrabatt auf das Skiticket geboten werden. Dies führt dazu, dass eine etwaige Ertragssteigerung geringer ausfällt. Dafür spricht auch das Argument, dass die Angst eines ausgebuchten Skigebiets unbegründet ist.

Aufgrund der hohen Fixkostenlastigkeit des Bergbahngeschäfts und dem Fakt, dass Skitage nicht gelagert werden können, müssten dynamische Preise aus finanzieller Sicht attraktiv sein. Ein zusätzlicher Skigast verursacht kaum zusätzlichen Aufwand durch seinen Besuch. In der Hotellerie sind REVPAR oder noch besser EBITDAPAR wichtige Kennzahlen. REVPAR steht für Revenue per Available Room (Ertrag pro verfügbares Zimmer). Gegenüber dem Durchschnittsertrag je Zimmer berücksichtigt der REVPAR die Auslastung mit. Zielgrösse ist nicht der Ertrag je gebuchte Zimmernacht, sondern je verfügbare Zimmernacht. Die unbesetzten bzw. unverkauften Zimmernächte sind bei der Berechnung des REVPARs ebenfalls berücksichtigt. Abbildung 14 veranschaulicht diesen Sachverhalt an einem einfachen Zahlenbeispiel. Der REVPAR beträgt CHF 150 und liegt unter dem Durchschnittsertrag von CHF 200. Können ein paar zusätzliche Übernachtungen zu einem Preis von CHF 180 verkauft werden, steigt der REVPAR an. Der Durchschnittsertrag würde jedoch fallen. Falls die CHF 180 die zusätzlichen Kosten,

welche die Gäste verursachen, decken, würden sich die zusätzlichen Übernachtungen für je CHF 180 rechnen.

Abbildung 14: REVPAR und REVPASS



Das REVPAR-Konzept kann auch auf Skigebiete übertragen werden.⁶² Im Gegensatz zum Hotel ist die Kapazität des Skigebietes nicht exakt bekannt. Es gibt verschiedene denkbare Messgrößen wie zum Beispiel Kapazität der Zubringerbahn, Kapazität der Beschäftigungsanlagen, Pistenkapazität, Parkplätze und Hotelbetten. Wie in der Hotellerie entspricht der Durchschnittspreis dem Quotienten von Ertrag und Anzahl Skierdays (statt Zimmernächte). Diese Grösse ist unabhängig von der Auslastung. Freie Kapazitäten spielen keine Rolle bei der Berechnung. Das Skigebiet hat auf die Gesamtsaison bezogen sehr hohe freie Kapazitäten von 588'000 Skierdays bzw. von 70%. Die Grösse REVPASS (Revenue per Skiers Seat) berücksichtigt diese ungenutzten Kapazitäten indem nicht der Durchschnittsertrag je Skierday, sondern je verfügbarem Platz im Skigebiet berechnet wird. Zusätzliche Gäste verursachen kaum zusätzlichen Aufwand. Aus diesem Grund könnte es lohnenswert sein, Gäste zu Preisen unter dem Durchschnittsertrag von CHF 30 je Skierday zu gewinnen. Wichtig ist jedoch, dass die tieferen Preise nur für die zusätzlichen Gäste gelten. Gefragt sind daher nicht Rabatte für alle, sondern auf die Neukundengewinnung zugeschnittene Angebote. Und wie bereits erwähnt, gilt es zu berücksichtigen, dass das Pricing für einen bestimmten Skitag auch Konsequenzen für das Pricing nachfolgender Tage bzw. Wochen auslöst.

⁶² Vgl. zum Beispiel Dave Belin & Evan Reece (2010), Translating RevPAR to ski resorts, <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/6881/Translating-RevPAR-to-ski-resorts>.

3.1.1.3. Vergleich mit dem US-amerikanischen Markt

In den USA sind dynamische Preismodelle für Skitickets weit verbreitet. Daher gelten die Modelle aus den USA für Schweizer Skigebiete gewissermassen als Vorbilder. Es gibt neben Gemeinsamkeiten der Märkte aber auch einige Unterschiede. So beispielsweise die deutlich höheren Skiticketpreise in den USA. Tabelle 20 zeigt die Tageskartenpreise von 20 US-Amerikanischen Skigebieten unterschiedlicher Grösse. Der durchschnittliche Kassenpreis liegt bei USD 143. Am tiefsten liegt der Kassenpreis (USD 72) im Skigebiet Cascade Mountain (Wisconsin) mit gerade mal 14 Pistenkilometern.

Tabelle 20: Tageskartenpreise in US-Amerikanischen Skigebieten⁶³

Skigebiet	Staat	Pistenkilometer	Kassenpreis	Höchster Preis online	Discount	Tiefster Preis online	Discount
Squaw Valley	California	100	179	159	11%	74	59%
Heavenly	California	94	174	141	19%	97	44%
Mammoth	California	90	179	134	25%	66	63%
Vail	Colorado	234	219	189	14%	131	40%
Steamboat	Colorado	165	219	155	29%	115	47%
Keystone	Colorado	135	179	139	22%	103	42%
Crested Butte	Colorado	121	136	119	13%	73	46%
Boyne Mountains	Michigan	14	110	90	18%	50	55%
Lutsen Mt.	Minnesota	40	86	75	13%	36	58%
Big Sky	Montana	250	-	170		52	
Whiteface	New York	35	104	78	25%	42	60%
Park City	Utah	250	189	172	9%	108	43%
Snowbrid	Utah	103	145	90	38%	61	58%
Alta	Utah	116	125	119	5%	82	34%
Killington	Vermont	117	130	119	8%	64	51%
Stratton	Vermont	92	130	98	25%	62	52%
Wenatchee	Washington	100	75	58	23%	44	41%
Cascade Mt.	Wisconsin	14	72	70	3%	35	51%
Jackson Hole	Wyoming	250	175	158	10%	89	49%
Grand Targhee	Wyoming	35	105	90	14%	74	30%

Hohe Preise lassen unter sonst gleichen Bedingungen mehr Flexibilität für attraktive Frühbucherrabatte zu. Bei einem Ticketpreis von USD 200 ist der Erlös je Eintritt nach einem Frühbucherrabatt von 30% immer noch USD 140. In Vail und Steamboat steigt der Kassenpreis in Spitzenzeiten bis auf USD 219. Beim Online-Kauf Ende Oktober 2019 kostet die Tageskarte für beispielsweise den 27. Dezember 2019 USD 189 bzw. 155. Der Discount liegt bei 14% bzw. 29%. In Steamboat spart der Kunde 64 USD mit der Frühbuchung. Schweizer Skigebiete mit dynamischen Preismodellen erreichen teilweise ähnliche Discounts wie die

⁶³ Alle Grössen in USD. Teilweise kommen zu den angegebenen Preisen noch lokale Steuern dazu. Die Online Preise wurden Ende Oktober 2019 abgefragt. Der höchste Preis bezieht sich in der Regel auf einen Tag zwischen Weihnachten und Neujahr. Der tiefste Preis gilt in den ersten oder letzten Tagen der Vor- bzw. Nachsaison. Amerikanische Skigebiete geben ihre Grösse oft nicht als Pistenlänge an, sondern als Pistenfläche. Die Quelle der Pistenkilometer ist www.skiresort.de.

amerikanischen Skigebiete. Die absoluten Einsparungen sind jedoch aufgrund der deutlich tieferen Tageskartenpreise viel geringer.

Das US-Preissystem ist nicht auf den Ticketkauf an der Kasse ausgerichtet. Die hohen Kassenpreise sind teilweise die Folgen von günstigen Saisontickets, welche den Durchschnittsertrag je Skifahrer deutlich reduziert haben. Zur Kompensation wurden dann die Kassenpreise erhöht. Der durchschnittliche Kassenpreis in US-amerikanischen Skigebieten ist von 2005 bis 2019 von USD 57 auf USD 110 gestiegen.⁶⁴ Trotz Frühbucherrabatten sind die hohen Kassenpreise gerade für Wintersporteinsteiger ein negatives, teures Signal. Die Erhöhung hat sicher auch in der Annahme stattgefunden, dass ein bedeutender Teil der Gäste von Frühbucherrabatten profitieren wird. Die Schweizer Preise sind hingegen auf den Kauf zum Kassenpreis ausgerichtet. Für das Gewähren grosszügiger Frühbucherrabatte sind die Spielräume daher im Vergleich zum US-Markt viel geringer.

In den USA sind nur rund 3% der Bevölkerung mehr oder weniger aktive Skifahrer.⁶⁵ In der Schweiz liegt der Anteil bei 35.4%. Dazu kommen zudem noch 5.4% der Bevölkerung, die snowboarden.⁶⁶ Es ist davon auszugehen, dass die US-amerikanischen Skifahrer im Durchschnitt zahlungskräftiger sind als die Skifahrer in den Schweizer Skigebieten. Wenn also US-amerikanische Skifahrer Frühbucherrabatte ausnutzen, sollten dies Schweizer ebenfalls tun. Zu berücksichtigen gilt es dabei jedoch die in absoluten Geldbeträgen grösseren Frühbucherrabatte in den USA. Ein weiterer Unterschied zwischen dem amerikanischen und dem Schweizer Markt ist, dass der amerikanische Skigebietsgast im Durchschnitt eine deutlich längere Anreise hat. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass US-Amerikaner Skitage und Wochenendausflüge langfristiger und damit weniger abhängig vom Wetter planen als Schweizer. Das frühe Buchen ist in diesem Fall attraktiver.

Die US-amerikanischen Skiresorts sind oft voll integrierte Tourismusanbieter. Skivermietung, Skischule, Restauration und Beherbergungsangebote werden aus einer Hand angeboten. Dies kompliziert zwar die Umsetzung von dynamischen Preismodellen.⁶⁷ Für den Gast kann ein Frühbucherrabatts-Package allerdings sehr attraktiv sein, da seine Einsparungen noch grösser ausfallen.

3.1.1.4. Vorwürfe gegenüber dynamischen Preismodellen

Skigebiete mit dynamischen Preismodellen werden häufig kritisiert. Vorgeworfen wird ihnen beispielsweise, dass die Preise ohne gleichzeitige Leistungserhöhung angehoben werden. Dies ist sicherlich richtig, trifft aber auch für anderen Branchen zu. Wer von der Städtereise am Montag um die Mittagszeit zurückfliegt, bezahlt weniger als wer am Sonntagabend reist. Der Skitag am Montag ist nun günstiger als der Skitag am Sonntag. Viele Leute arbeiten montags und können am Montag weder Skifahren noch von der Städtereise

⁶⁴ Evan Reece, Vail Resorts Resets the Pricing Model, www.saminfo.com, 14. März 2019.

⁶⁵ Aussage Evan Reece, CEO Liftopia, 9. August 2019.

⁶⁶ Vgl. dazu Abschnitt 2.2.3.

⁶⁷ Aussage Evan Reece, CEO Liftopia, 9. August 2019.

zurückfliegen. Wenn der Kunde die günstigere Leistung am Montag beanspruchen will, muss er den Tag freinehmen. Die Leistungserstellung für den Anbieter ist in beiden Fällen (Skifahren oder Flug) identisch. In der Airlinebranche sind die Preisunterschiede weitgehend akzeptiert, bei den Skipässen braucht die Akzeptanz wohl noch Zeit. Wie bereits im vorangehenden Abschnitt erläutert, fehlt den Skigebieten das Argument der Knappheit des Angebots.

Eine weitere Kritik an dynamischen Preismodellen ist, dass an die Schulferien gebundene Familien nur in den teuren Hauptsaisonwochen skifahren können. Auch diese Kritik ist berechtigt. Allerdings müssen Familienferien oft sowieso weit im Voraus geplant werden, so dass die mit den dynamischen Modellen verbundenen Frühbucherrabatte genutzt werden können. Darum ist es empfehlenswert, dass Frühbucherangebote auch für Schulferien- bzw. Hauptsaisonzeiten bestehen. Selbstverständlich trägt der frühbuchende Gast das Schlechtwetterrisiko oder das Risiko, dass wenig Schnee liegt. Die Idee, dass der Kunde mit einer Risikoübernahme den Preis der Leistung reduzieren kann, haben nicht die Bergbahnen erfunden. Im Kapitalanlagebereich oder bei Versicherungen und Krankenkassen gilt dieses Prinzip ebenfalls. In der Hotellerie können teilweise stornierbare und nicht-stornierbare Buchungen getätigt werden. Erstere sind teurer, aber risikoärmer.

Hohe Maximalpreise verstärken den Eindruck, dass das ohnehin teure Skifahren noch teurer wird. Die Medienberichterstattung fokussierte sich im Zusammenhang mit dynamischen Pricing vor allem auf die damit verbundenen Preiserhöhungen. Doch für einige Gäste wird das Skifahren auch günstiger oder es bleibt gleich teuer. Dies geht vor allem in der Medienberichterstattung etwas unter. Im April 2019 war auf «Blick Online» ein Artikel mit folgendem Titel erschienen: «Destination Gstaad führt dynamische Preise ein – der exklusive Skiort wird bis zu 25 Prozent günstiger.»⁶⁸ Dass die Medienberichterstattung die Preisdynamik nach unten in den Vordergrund stellt, ist bemerkenswert. Bei genauerem Hinsehen erkennt man jedoch, dass es sich um eine Art Publireportage «in Zusammenarbeit mit Ticketcorner» handelt.

3.1.1.5. Akzeptanz von dynamischen Preismodellen

Eine Studie hat untersucht inwieweit deutsche Kunden dynamische Preismodelle im Onlinehandel akzeptieren.⁶⁹ Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass es ihnen (eher) nicht wichtig ist, ob ein Onlineshop ein dynamisches Preismodell anwendet. Ältere Menschen sind generell skeptischer gegenüber dynamischen Preismodellen. Jüngere Menschen akzeptieren grössere Preisunterschiede im Rahmen dynamischer Modelle. Die Studie hat zudem analysiert, welche Gründe die Konsumenten zur Einführung bzw. Rechtfertigung von dynamischen Preisen mehr oder weniger gut akzeptieren. Dynamische Preise, welche sich aufgrund von nicht auf einzelne Kunden bezogenen Kriterien verändern, werden von den Kunden besser aufgenommen als auf

⁶⁸ Blick online, 28. April 2019.

⁶⁹ Roll und Loh, Dynamic Pricing in der Kundenwahrnehmung, in: Marketing Review St. Gallen, Universität St. Gallen, 5/2019, Seite 32ff.

Basis von Kundendaten basierende Preisen.⁷⁰ Die höchste Zustimmung erhalten die Gründe unterschiedliche Jahreszeiten, Preisänderungen anderer Anbieter, Nachfrage nach dem Produkt. Die geringste Akzeptanz bekommen die Gründe unterschiedliche Browser, unterschiedlicher Wohnort und Kundeneinkommen.

Eine Untersuchung der Akzeptanz von Dynamic Pricing am Beispiel von Schweizer Skigebieten kommt zum Schluss, dass die befragten 493 Konsumenten dynamischen Preismodellen recht positiv gestimmt sind. Der Aussage «ich finde Dynamic Pricing prinzipiell gerecht» stimmen fast 60% zumindest teilweise zu. 17% finden Dynamic Pricing weder fair noch unfair.⁷¹ Wie in der deutschen Onlinehandelsstudie zeigt sich ebenfalls, dass die jüngeren Menschen Dynamic Pricing gerechter einschätzen als ältere Menschen. Keine Unterschiede bezüglich der Einschätzung der Gerechtigkeit von dynamischen Preismodellen ergeben sich für Leute mit und ohne Kinder. Die Einkommenshöhe scheint ebenfalls keine Bedeutung zu haben. Die Preisfaktoren Saisonphasen und Wochentag werden von den Befragten fairer beurteilt als die Faktoren Buchungszeitpunkt und Wetter. Interessant ist, dass Familien der Aussage «ich finde es fair, wenn Skigebiete ihre Preise nach saisonalen Einflüssen abhängig machen» stärker zustimmen als Singles oder kinderlose Paare. Sind es doch vor allem die Familien, welche an Ferien in der Hauptsaison gebunden sind. Die Studie hat weiter die Kommunikation im Zusammenhang mit dynamischen Preisen untersucht. Zwischen Transparenzlevel und Wahrnehmung der Preisfairness besteht kein signifikanter Zusammenhang. Im Falle einer Preisreduktion steigt die Kaufabsicht weniger stark an als diese im Falle einer Preissteigerung abnimmt.

Im Rahmen einer Studie von Schweizer Onlinehändlern wurden die Auswirkungen von dynamischen Preisstrategien auf die Kundenbewertungen auf der Plattform www.toppreise.ch untersucht.⁷² Dynamische Preisstrategien, welche auf eher geringen Preisschwankungen und auf eher wenig häufigen Preisanpassungen basieren, wirken sich kaum auf das Kundenrating «Value for Money» aus. Dynamische Preismodelle mit häufigen Anpassungen und grossen Preisausschlägen führen hingegen zu einer Verschlechterung des durchschnittlichen Kundenratings. Die Unterschiede sind statistisch signifikant.

3.1.1.6. Verbreitung von dynamischen Preismodellen

3.1.1.6.1. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen

Die Weisse Arena hat seit sieben Jahren dynamische Preise. In der Saison 2016/17 haben die Skigebiete Arosa Lenzerheide und Andermatt Sedrun dynamische Preismodelle eingeführt. Eine Saison später (2018/19) folgten Airolo, Anzère, Bellwald, Brigels, St. Moritz/Oberengadin, Unterbäch und Zermatt. Auf den Start der Wintersaison 2019/20 folgen mit Aletsch Arena, Verbier (ohne Quatre Vallées), Leysin, Villars Gryon

⁷⁰ Roll und Loh, Dynamic Pricing in der Kundenwahrnehmung, in: Marketing Review St. Gallen, Universität St. Gallen, 5/2019, Seite 37.

⁷¹ Heim et. al., Akzeptanz von Dynamic Pricing – eine Untersuchung am Beispiel von Schweizer Skigebieten, in: Marketing Review St. Gallen, Universität St. Gallen, 5/19, Seite 40ff. Bei allen Befragten handelt es sich um aktive Ski- oder Snowboardfahrer.

⁷² Rudolph et. al., The Dose Makes the Poison – Dynamic Pricing Strategies and Their Influence on Consumers, in: Marketing Review St. Gallen, Universität St. Gallen, 5/19, Seite 22ff.

Les Diablerets, Crans Montana, Klewenalp und Gstaad weitere Skigebiete.⁷³ Die dynamischen Preismodelle der genannten Skigebiete betreffen meistens Tages- und Mehrtageskarten. Die Skigebiete Belalp und Pizol setzen seit zwei Jahren auf metedynamisches Pricing für Tageskarten. Der Anteil dynamischer Preismodelle (2019/20) liegt daher in der vorliegenden Stichprobe bei knapp einem Viertel. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass sämtliche Gebiete mit dynamischen Modellen (mit einer Ausnahme) in der Stichprobe vertreten sind. Wären sämtliche Kleinstskigebiete ebenfalls Teil der Stichprobe, würde der Anteil deutlich tiefer ausfallen.

77% der Skigebiete setzen auf statische oder statisch-differenzierte Preise. In vereinzelten Fällen haben die Skigebiete einzelne Kontingente an Tickets, welche sie dynamisch preisen. Ihr Preismodell bleibt jedoch vorwiegend statisch. Im Rahmen des «Early Bird Skipass Programm» bietet die Jungfrau Skiregion ein limitiertes Kontingent an Tickets bis 21 Tage vor dem Gültigkeitstag mit einem Rabatt von 20% zum Kauf. Das Angebot gilt für Tages- und Mehrtageskarten. Der Rabatt ist unabhängig vom Saisontag 20%. Für Nebensaisontage ist das Kontingent pro Tag tiefer als in der Hauptsaison.⁷⁴

3.1.1.6.2. Dienstleister/Berater im Bereich der dynamischen Preismodelle

Derzeit unterstützen v.a. vier Partner die Schweizer Skigebiete bei der Einführung dynamischer Preismodelle. Dazu gehören Liftopia, Pricenow, Smart Pricer und Ticketcorner. Liftopia ist ein US-Amerikanisches Unternehmen, spezialisiert auf dynamische Preisstrategien und e-Commerce. Liftopia wurde 2005 gegründet und bietet mit Liftopia.com den grössten Online-Marktplatz für Skitickets sowie mit Cloud Store eine White-Label-Lösung für Skigebiete für den Direktverkauf von Skitickets an. Liftopia.com bedient in erster Linie den nordamerikanischen Markt und erreicht rund 30% der US-Amerikanischen Skifahrer. Schweizer Skigebiete nutzen insbesondere die Cloud Store Lösung. Das sind aktuell Arosa Lenzerheide (seit 2017/18), Anzère und die Sportbahnen Unterbäch (seit 2018/19) sowie Crans Montana, Télé Villars-Gryon-Diableret, Beckenried-Emmetten und Télé Leysin - Col des Mosses - La Lécherette (ab 2019/20). Dazu kommen das französische Skigebiet Val Cenis und in Österreich die Rauriser Hochalpbahnen als jeweils erste Skigebiete, die in ihrem Land dynamische Preise anbieten.

Smart Pricer mit Hauptsitz in Deutschland unterstützt seit 2015 Bergbahnen sowie Veranstalter von Sport- und Freizeitveranstaltungen, wie den FC Bayern München, die Zermatter Bergbahnen sowie den EV Zug, beim Thema Preisoptimierung. Dabei werden jährlich mehr als 15 Millionen Tickets optimiert. Die Gründer von Smart Pricer bringen umfassende Erfahrungen aus der Airline-Branche mit. Zu den Kernkompetenzen von Smart Pricer gehören die Optimierung bestehender statischer Preismodelle sowie die Einführung dynamischer Preismodelle. Eine Besonderheit ist dabei, dass das Dynamic Pricing tatsächlich nachfragebasiert und Online wie Offline passiert. Smart Pricer arbeitet unter anderen mit der Aletsch Arena

⁷³ Stand per Ende Oktober 2019.

⁷⁴ Aussage Adrian Röstli, Geschäftsstellenleiter Jungfrau Skiregion, 6. August 2019.

und Zermatt sowie zahlreichen weiteren Kunden in Österreich zusammen. Auf die Saison 2018/19 hat Smart Pricer auch St. Moritz bei der Einführung des dynamischen Preismodells begleitet.

Pricenow ist ein Schweizer Unternehmen, welches Skigebieten und Logistikunternehmen Dienstleistungen in den Bereichen Dynamic Pricing, Data Analytics und Webshops anbietet. Neben der Pricing-Software bietet Pricenow seinen Kunden moderne Preismanagement- und Datenanalysetools an, wodurch datenbasierte Preisentscheidungen erleichtert werden und einfach im operativen Tagesgeschäft umsetzbar sind. Als einziges Unternehmen im Markt verfügt Pricenow über eine vollautomatisierte Schnittstelle zu den beiden Zutrittssystem Axess und Skidata. Zu den Kunden von Pricenow im Bereich des dynamischen Pricings gehören unter anderem St. Moritz (ab 2019/20), Verbier, Bellwald und Niesen.

Ticketcorner kommt ursprünglich aus dem Event- und Veranstaltungsbereich. Seit 2008 betreibt Ticketcorner eine Marktplattform für Skitickets. Derzeit können darauf Tickets für rund 70 Skigebiete gekauft werden. Zu den Kunden im Bereich Dynamic Pricing gehören Andermatt Sedrun Disentis (seit 2017/18) sowie Airolo und Brigels (beide seit 2018/19). Ab 2019/20 wird Gstaad dazu kommen. Die Betreuung sowie Preisberatung erfolgt in-house über Ticketcorner, die Software, welche dem dynamischen Pricing von Ticketcorner zugrunde liegt, ist vom Unternehmen pricefx entwickelt.

Das meteodynamische Pricing der Bergbahnen Belalp und Pizol geht auf ein Forschungsprojekt der Fachhochschule St. Gallen zurück. In Zusammenarbeit mit den Partnern SRF Meteo und dem Plattformpartner tipo.ch wurde die Dienstleistung für die beiden Skigebiete entwickelt.

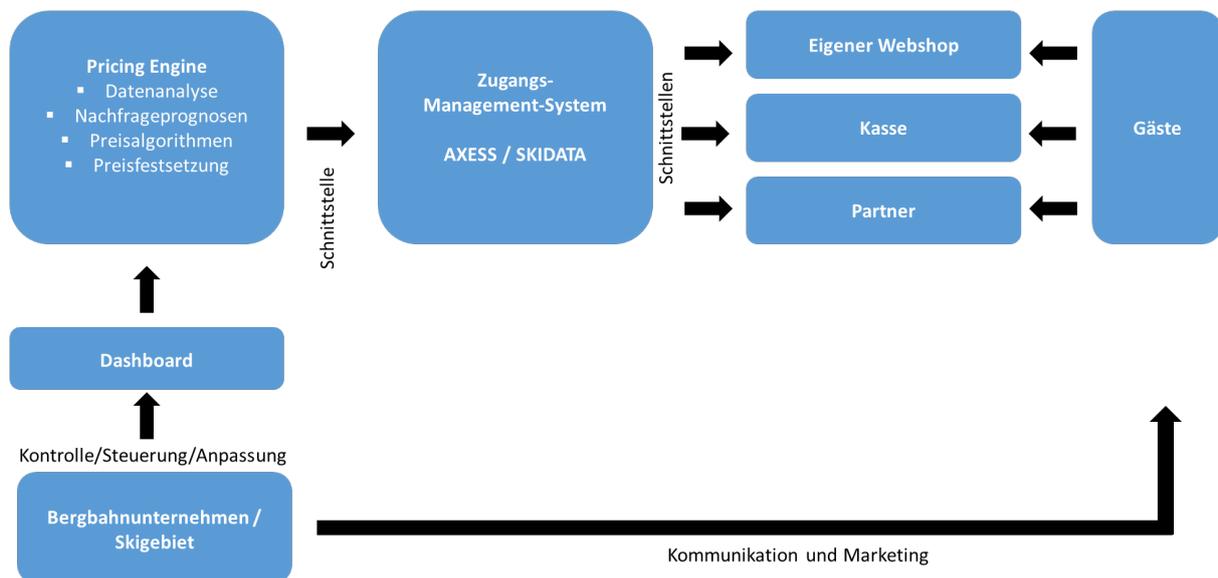
3.1.1.7. Einführung eines dynamischen Preismodells

3.1.1.7.1. Einbettung ins Unternehmen

Der Gast kann ein Ticket entweder an der Kasse oder online im Webshop des Unternehmens kaufen. Alternativ sind Tickets bei Partnern innerhalb oder ausserhalb der Destination erhältlich. Zum Beispiel auf einer Marktplattform wie Ticketcorner oder in einem Hotel innerhalb der Destination. Dafür, dass die korrekten Preise auf die jeweiligen Absatzkanäle übermittelt werden und dass Tickets mit der korrekten Zugangsberechtigung ausgestellt werden, ist das Zugangsmanagement-System (AXESS, SKIDATA) verantwortlich. Schnittstellen zwischen dem System und den Absatzkanälen müssen einwandfrei funktionieren und Preisanpassungen automatisch ermöglichen. In einem dynamischen Preissystem ist dies aufgrund der regelmässigen Preisänderungen wichtig. Ebenso entscheidend ist, dass die Schnittstelle zwischen der Pricing Engine und dem Zugangs-Management-System einwandfrei und automatisch funktioniert. Falls die Pricing Engine aufgrund einer schönen Wetterprognose eine Preiserhöhung vorschlägt, muss sichergestellt werden, dass sämtliche Preise auf allen Verkaufskanälen angepasst werden. Das Skigebiet bzw. das entsprechende Bergbahnunternehmen muss die Kontrolle der Pricing Engine haben und diese steuern und Bedarf für Anpassungen erkennen. Dazu sind Auswertungen der Entwicklung von Preisen, Eintritten, etc. notwendig, welche der Partner dem Skigebiet in Form eines Dashboards zur Verfügung stellt.

Die Einführung eines dynamischen Preismodells verändert die Beziehung zwischen Skigebiet und Gast. Daher kommt der Kommunikation und dem Marketing eine wichtige Bedeutung zu.

Abbildung 15: Einbettung eines dynamischen Preismodells



Für ein dynamisches Preismodell braucht es ein Zugangsmanagement-System, was für die meisten Gebiete erfüllt sein dürfte. Zudem ist ein Webshop erforderlich. Es kann sich dabei um eine eigene Lösung oder um einen Webshop eines Anbieters von Dynamic Pricing-Dienstleistungen handeln. Kernstück eines dynamischen Preismodells ist die Pricing Engine, welche in der Regel von einem externen Partner bereitgestellt bzw. entwickelt wird.

Die Skigebiete, welche von Liftoptia, Ticketcorner oder Pricenow unterstützt werden, können die Verkaufsplattformen ihrer Partner nutzen. Dadurch reduzieren sich die Initialinvestitionen für die Skigebiete. Für die Nutzung der Plattformen bezahlen sie umsatzabhängige Kommissionen. Bei Ticketcorner können die Skigebiete zwischen unterschiedlichen Packages auswählen. Diese umfassen einzelne Module wie Preisanalyse, Nutzung Pricing Engine, Kundendatenauswertungen, Kommunikationspaket, CRM (Customer Relationship Management).⁷⁵ Je nach Bedarf kann das Skigebiet unterschiedliche Dienstleistungen beanspruchen und bezahlt jeweils nach Paket unterschiedliche Beiträge.

Zermatt beispielsweise beauftragt bzw. bezahlt Smart Pricer für Aufträge und Beratungsdienstleistungen. Wünscht Zermatt eine neue Auswertung, wird dafür bezahlt.⁷⁶ Vorteil ist, dass Zermatt keine Kommissionen an eine externe Plattform bezahlt. Den Aufbau des Webshops haben die Zermatt Bergbahnen selbstständig vorangetrieben. Bei der Einführung eines dynamischen Preismodells bzw. auch bei der Wahl des Partners stellt sich gewissermassen die Entscheidung «Make or Buy». Es ist wohl kein Zufall, dass Zermatt und St.

⁷⁵ Aussage Verena Sowa, Sales Manager Ski Ticketcorner, 5. September.

⁷⁶ Aussage Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen, 9. Juli 2019.

Moritz als grosse Bergbahnunternehmen aus weltbekannten Destinationen eher auf die Variante «Make» setzen.

Ein wichtiges Ziel ist die Convenience für den Gast. Bei Online-Käufen stellt sich die Frage, wie der Gast zu seinem Ticket kommt. Es gibt verschiedene Möglichkeiten: Versand per Post, laden auf den Swisspass, laden auf eine bestehende Keycard oder Abholautomaten im Skigebiet. Ticketcorner bietet zusätzlich noch den Service an, dass eine Keycard an ausgewählten Valora Shops abgeholt werden kann. Mit einem in die App eingebauten Skicard Scanner kann die Keycard geladen werden, womit das Eintippen der Keycard-Nummer entfällt.

3.1.1.7.2. Kosten dynamischer Preismodelle

Betreffend die Kosten dynamischer Preismodelle ist entscheidend, ob das Skigebiet die Verkaufsplattform eines externen Partners benutzt. Trifft dies zu, fallen umsatzabhängige Kommissionen an, welche beispielsweise an Ticketcorner oder Liftopia bezahlt werden. Dazu können Transaktionskosten (pro Transaktion) kommen, wenn der Zahlungsverkehr über den Plattformanbieter läuft. Das Vergütungsmodell von Pricenow umfasst eine fixe, jährliche Lizenzgebühr. Die Bergbahn hat dabei die Wahl, welche Module aus dem Servicespektrum Dynamic Pricing, Datenanalyse oder Webshop bezogen werden sollen.⁷⁷

Ist das dynamische System etabliert, fallen in den meisten Fällen variable Kosten in Form von Kommissionen und Transaktionskosten an. Vorgängige Investitionen betreffen die in Abschnitt 3.1.1.7.1 erwähnten IT-Schnittstellen, für welche der Plattform-Partner eine Lösung finden muss. Einzige Investition welche die Bergbahnen in Arosa Lenzerheide tätigen mussten, war eine Pick up-Software zur vereinfachten Ausstellung der Tickets in Skidata.⁷⁸ Wie bereits in Abschnitt 3.1.1.7.1 erläutert, kann ein Plattform-Partner zusätzliche Dienstleistungen erbringen wie etwa Unterstützung im Marketing oder CRM-Tools. Dafür müssen die Skigebiete zusätzlich bezahlen.

Skigebiete, welche eigene Verkaufsplattformen schaffen, haben höhere Investitionskosten. Die Zermatt Bergbahnen haben beispielsweise CHF 0.5 Mio. in den Aufbau eines Webshops investiert.⁷⁹ Entscheidend für die Höhe dieser Kosten ist, ob schon ein Webshop existiert und inwieweit dieser adjustiert werden muss. Die Berater, welche die Price-Engine entwickeln, werden nach Aufwand und Zusatzleistungen bezahlt. Den höheren Investitionskosten ist die Einsparung von Kommissionen gegenüberzustellen.

Unabhängig ob externer Plattform-Partner oder eigene Lösung ist zu bedenken, dass die Einführung dynamischer Preise einen erheblichen Planungsaufwand verursacht. Zeitliche Ressourcen von CEO, CFO und/oder Projektverantwortlichem werden damit gebunden.

⁷⁷ Aussage Judith Noerpel-Schneider, Co-Founder & Sales, 28. Oktober 2019.

⁷⁸ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

⁷⁹ Aussage Markus Hasler, CEO Bergbahnen, 9. Juli 2019.

3.1.1.7.3. Vorarbeiten

Basis für alle Preisentscheidungen ist die Unternehmensstrategie. Preise sollten nicht losgelöst davon gesetzt werden. Je nach Unternehmensstrategie sind den Preisen nach oben oder nach unten Grenzen gesetzt. Eine strategische Entscheidung kann auch sein, für welche Ticketarten dynamische Preise eingeführt werden sollen. Das konkrete Preisgefüge kann um ein sogenanntes «Anker-Ticket» aufgebaut werden.⁸⁰ Angenommen, der 6-Tagespass ist das am meisten verkaufte Ticket. In diesem Fall könnte der 7-Tagespass im Rahmen des dynamischen Preismodells attraktiver gemacht werden, so dass einige Gäste vom 6- auf den 7-Tagespass wechseln.

Im Vorfeld der Einführung eines dynamischen Preismodells werden historische Daten ausgewertet. Ein Ziel ist dabei herauszufinden, wie die Nachfrage bzw. die Erträge über die Saison verteilt sind. Zudem sollen Rückschlüsse möglich sein, welche Faktoren die Nachfrage treiben. Falls das betreffende Skigebiete bereits vor der Einführung der dynamischen Preise einen Teil der Tickets online verkauft hat, kann die Korrelation von Vorbuchungsstand und Gästeaufkommen am Gültigkeitstag analysiert werden. Wie gut lässt sich die Anzahl Gäste anhand von Vorbuchungen einschätzen? Resultat ist ein Nachfrageprognosemodell, welches das zukünftige Besucheraufkommen ja nach Saisontag bestmöglich prognostiziert. Die Skierdays in Zermatt können mit dem Nachfrageprognosemodell sehr zuverlässig eingeschätzt werden. Das Bestimmtheitsmass des Modells liegt bei 90%. Dies bedeutet, dass das Modell 90% der Nachfrageschwankungen (Backtesting der vergangenen Jahre) erklären kann.⁸¹ Nicht nur die historische Nachfrage wird im Vorfeld analysiert, sondern auch die Preisstruktur. Von welchen Tickets wurden wie viele zu welchen Preisen verkauft? Wie oft wurden die Tickets benutzt? Welche Durchschnittserträge resultieren für die Tickets? Ja nach Erkenntnissen können die Preise der unterschiedlichen Tickets festgelegt werden. Auch die Verkäufe und das Pricing der Saisonkarten sind relevant. Es ist wichtig für das Pricing der Mehrtageskarten, ob die Saisonkarte beispielsweise das 15fache oder das 6fache einer Tageskarte entspricht.

Ein wichtiger Faktor ist die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Pricenow erhebt die Preisbereitschaft der Kunden im Rahmen von mehrtägigen Marktforschung bzw. in Kundenbefragungen vor Ort im Skigebiet.⁸² Weiter analysiert Pricenow mithilfe von statistischen Modellen die Reaktion von Kunden auf unterschiedliche Preispunkte basierend auf Transaktionsdaten. Ziel ist eine Einschätzung der Preiselastizität der Skifahrer zu gewinnen. Entscheidende Fragestellungen sind beispielsweise: Ab welchem Preis kommt der Skifahrer nicht mehr? Wie viel Rabatt braucht der Gast damit er früh bucht? Auf Basis der Datenanalyse und der geschätzten Preiselastizität können die Auswirkungen von Preisänderungen auf beispielsweise Auslastung und Ertrag analysiert werden. Indem einzelne Parameter wie beispielsweise die Stärke der Preisschwankungen verändert werden, können Sensitivitäten sichtbar werden. Gstaad hat sich bei der Bestimmung der Preisbandbreite an einer Studie der Universität St. Gallen orientiert.⁸³ In dieser Studie wurde

⁸⁰ Aussage Evan Reece, CEO Liftopia, 9. August 2019.

⁸¹ Aussage Christian Kluge, Geschäftsführer Smart Pricer, 4. Mai 2019.

⁸² Aussage Judith Noerpel-Schneider, Co-Founder & Sales Pricenow, 28. Oktober 2019.

⁸³ Aussage Matthias In-Albon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019.

im Jahr 2010 eine Bandbreite fairer Preise (Tageskarte) von CHF 50 bis CHF 70 definiert.⁸⁴ Dies bedeutet, dass die Gäste mehrheitlich Preise innerhalb dieses Spektrums als akzeptabel einschätzen. Auf die heutige Zeit übertragen dürfte die erwähnte Preisbandbreite etwas angestiegen sein (z.B. CHF 55 bis 75). Gstaad hat sich daher für einen Maximalpreis von CHF 74 entschieden. Eine Erhöhung auf ein nicht mehr akzeptables Preisniveau wird ein Teil der Gäste verärgern. Die Folge kann Kaufverzicht sein. Gemäss der gerade erwähnten Studie der Universität St. Gallen hängt die Höhe des als fair eingestuften Preises zum einen von der Angebotsausgestaltung und zum anderen von der Preis-Einstellung der Besucher ab. Wichtige Kriterien zur Wahrnehmung von Preisfairness sind unter anderem die Qualität der Pisten, die Qualität der Infrastruktur, die Wartezeiten, die Freundlichkeit des Personals, die Erfüllung von abgegebenen Versprechen, der Wunsch auf Abwechslung sowie die Bereitschaft, für Qualität zu bezahlen.⁸⁵

Mittels einer Gästebefragung in norwegischen Skigebieten hat eine Studie die Preiselastizität (für Tageskarten) der Skifahrer untersucht.⁸⁶ Unter der Woche ist die Preiselastizität höher als am Wochenende, was eine Preisdifferenzierung Wochenende vs. unter der Woche rechtfertigt. Im Bereich um die aktuellen Preise der norwegischen Skigebiete ist die Beziehung zwischen Preis und Nachfrage linear. Dies bedeutet, dass eine Preiserhöhung um eine Geldeinheit zu einer identischen Nachfragereaktion führt wie eine Preissenkung um eine Einheit. Weicht der Preis zu stark vom aktuellen Preis ab, ist der Zusammenhang nicht mehr linear. Die Preiselastizität unterscheidet sich auch bezüglich der Erreichbarkeit des Skigebiets. Gäste, welche innerhalb eines Radius von 70 Kilometer zum Skigebiet wohnen, sind preissensitiver als Gäste mit einer längeren Anreise. Dies bedeutet, dass Skigebiete mit vielen Gästen aus der Region eine Nachfragesteigerung mit einer stärkeren Preissenkung erkaufen müssen. Umgekehrt können Skigebiete mit eher wenig regionalen Gästen die Preise am Wochenende stärker erhöhen ohne dass Gäste mit Kaufverzicht reagieren. Die Zahlungsbereitschaft (willingness-to-pay) ist bei den Gästen mit langer Anreise signifikant höher. Diese Erkenntnis würde eigentlich für die Einführung eines reduzierten Tarifs für lokale Gäste sprechen. Nicht überraschend steigt die Zahlungsbereitschaft mit zunehmenden Einkommen. Die Zahlungsbereitschaft variiert auch mit der Unterkunft der Gäste. Die tiefste Zahlungsbereitschaft haben Gäste, welche von ihrer Erstwohnung anreisen. Am meisten zu zahlen bereit sind jene Gäste, welche in ihrer eigenen Ferienwohnung im Skiresort übernachten. Hotelgäste und Mieter von Ferienwohnungen liegen dazwischen. Anhand der geschätzten Preiselastizität der Gäste berechnen die Autoren der norwegischen Studie optimale, den Ertrag maximierende Preise. Der Wochenendpreis liegt gemäss der Studie 9% zu hoch, der Unter-der-Woche-Preis sogar 41% zu hoch. Dies bedeutet, dass der Ertrag unter der Woche am höchsten wäre, wenn der Preis 41% tiefer liegen würde. In diesem Fall würde das optimale Verhältnis von Skierdays und Durchschnittspreis resultieren. Im Segment der Ferienwohnungsbesitzer wäre der optimale Wochenendpreis hingegen 17% höher als der aktuelle Preis. Für die Gäste, welche in einem 70 Kilometer Radius zum Skigebiet wohnen, wäre der optimale Wochenendpreis 30% tiefer.

⁸⁴ Laesser et al., Neue Preismodelle für Bergbahnen: Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse. Universität St. Gallen, 2010, Seite 71.

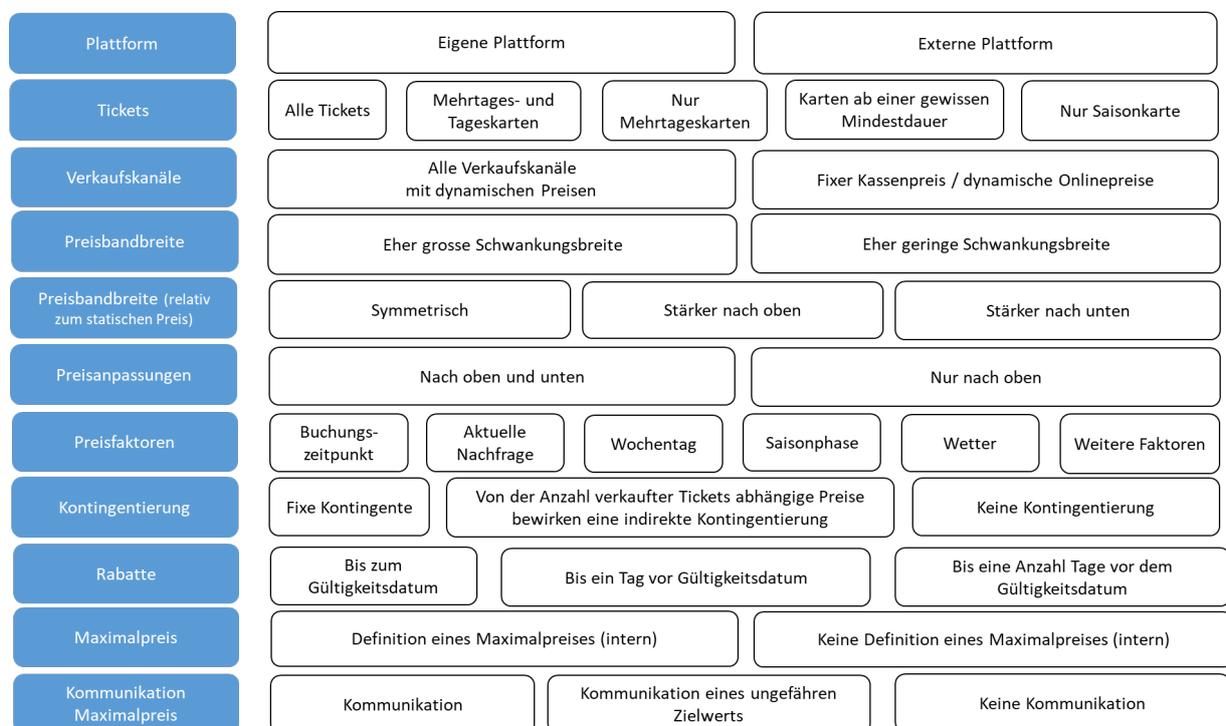
⁸⁵ Laesser et al., Neue Preismodelle für Bergbahnen: Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse. Universität St. Gallen, 2010, Seite 18f.

⁸⁶ Malasevska und Haugom, Optimal prices for alpine ski passes, in: *Tourism Management* 64 (2018), Seite 291ff.

3.1.1.8. Wichtigste Entscheidungen

Entscheidet sich ein Skigebiet für die Einführung von dynamischen Preisen, stehen diverse Entscheidungen an. Abbildung 16 zeigt eine Übersicht der wichtigsten Ausgestaltungsparemeter. Es stellt sich beispielsweise die Frage, welche Tickets dynamische Preise bekommen sollen. In den meisten Fällen bezieht sich das dynamische Preismodell auf Tages- und Mehrtageskarten. Für das Saisonkartenprodukt Magic Pass gibt es mehrere Vorverkaufsstufen mit jeweils unterschiedlichen im Zeitablauf steigenden Preisen. Aufgrund welcher Faktoren sich der Preis verändert, ist nicht bekannt. Das Modell weist aber in jedem Fall dynamische Merkmale auf. Eine weitere Entscheidung betrifft die Verkaufskanäle. Entweder sind nur die Onlinepreise dynamisch oder sowohl der Onlinepreis als auch der Kassenpreis.

Abbildung 16: Wichtigste Ausgestaltungsmöglichkeiten eines dynamischen Preismodells



Weiter ist die Dynamik der Preisbewegungen zu wählen. Die Preise können gegenüber dem bisherigen statischen Preis symmetrisch oder asymmetrisch bzw. stark oder schwach schwanken. Es ist möglich, dass sich die Preise im Zeitablauf bzw. mit Näherrücken des Gültigkeitsdatums nur nach oben anpassen oder sowohl nach oben als auch nach unten. Eine Preisanpassung nur nach unten ist nicht sinnvoll.

Vorverkaufsangebote können kontingentiert oder unlimitiert sein. In letzterem Fall besteht theoretisch die Chance, dass alle oder zumindest viele Gäste zu tiefen Preisen kaufen. Indem der Preis von der Anzahl der verkauften Tickets abhängig gemacht wird, ist eine indirekte Kontingentierung zu erreichen.

Rabatte können bis am Gültigkeitstag gegeben werden. Alternativ können Rabatte beispielsweise nur bis fünf oder zehn Tage vor dem Gültigkeitsdatum gewährt werden. Eine Preisbandbreite kann mit einem fixen

Maximalpreis nach oben begrenzt sein. Es ist auch möglich, dass die Preise nach oben nicht fix begrenzt sind. Gibt es einen Maximalpreis, stellt sich weiter die Frage, ob dieser den Kunden kommuniziert wird.

In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Fragestellungen im Zusammenhang mit der Umstellung auf dynamische Preise beleuchtet. Es ist zu berücksichtigen, dass die in Abbildung 16 aufgeführten Aspekte teilweise nicht unabhängig voneinander zu beurteilen sind. Bleibt der Kassenpreis fix, muss dieser dem Maximalpreis des dynamischen Preismodells entsprechen. Es wäre kaum sinnvoll, dass der Online- bzw. Vorverkaufspreis über den fixen Kassenpreis steigt. Aus diesem Grund ist ein Preismodell ohne Maximalpreis in Kombination mit einem fixen Kassenpreis nicht praktikabel. Da die einzelnen Aspekte nicht unabhängig voneinander sind, werden nicht alle in Abbildung 16 aufgeführten Fragestellungen in separaten Abschnitten behandelt.

3.1.1.9. Ziele dynamischer Preismodelle

Die von Skigebieten mit dynamischen Preisen anvisierten Zielsetzungen sind vielfältig. Gemeinsam ist den Zielsetzungen, dass diese schlussendlich zu einem höheren oder zumindest stabileren Ertrag und EBITDA führen sollten. Tabelle 21 fasst die unterschiedlichen Motive in sechs Kategorien zusammen. Die Ziele können auch anhand des Leitmodells «Auswirkungen der Wahl des Preismodells auf Skierdays, Preis, Ertrag und EBITDA» (vgl. Abbildung 1) eingeordnet werden.

Tabelle 21: Gründe für dynamische Preise und ihre erwünschten Auswirkungen

Motive		(Potenzielle) Chancen gemäss Leitmodell
Auslastung steigern	Erhöhung Auslastung in Nebensaison/unter der Woche	Anzahl aktive Skifahrer steigern (Chance 1), Ausübungshäufigkeit steigern (Chance 2), Aufenthaltsgast kauft "längere" Tickets (Chance 4), Buchungszeitpunkt vorverschieben (Chance 5),
	Gäste kaufen im Vorverkauf "längere" Tickets	
	Mit günstigen Angeboten preissensitive Gäste gewinnen	
Preise variieren	Abschöpfung Zahlungsbereitschaft	Erhöhung Durchschnittspreis (Chance 6)
	Preise differenzieren	
	Erhöhung Preise in Hauptsaison/ Wochenende	
	Preiserhöhungen "diskreter" möglich	
	Verzicht auf übrige Rabatte/Promotionen	
Vorverkauf fördern	Gast kauft Tickets vorzeitig	Buchungszeitpunkt vorverschieben (Chance 5)
	Gast übernimmt Schnee/Wettersisiko gegen Frühbucherrabatt	
	Einnahmen sind früher verfügbar	
	Vorverkäufe ermöglichen bessere Betriebsplanung	
Online-Verkäufe steigern	Verbesserung der Convenience für die Gäste	Anzahl aktive Skifahrer steigern (Chance 1), Ausübungshäufigkeit steigern (Chance 2), Gäste auf Kosten der Konkurrenz gewinnen (Chance 3)
	Informationen über die Gäste gewinnen	
	Verwendung dieser Informationen für zielgerichtete Angebote mit dem Ziel einer besseren Kundenbindung	
	Gast wird digitaler, mit der Zeit mitgehen und den Gästebedürfnissen entsprechen	
Bekanntheitsgrad steigern	Medienberichterstattung zur Umstellung der Preise	Gäste auf Kosten der Konkurrenz gewinnen (Chance 3)
	Von der Bekanntheit des Dynamic Pricing-Partners profitieren	
Aufwand einsparen	Einsparungen an der Kasse	Betriebsaufwand einsparen (Chance 8)
	Einsparungen Marketing	
	Einsparungen Preislisten	

3.1.1.9.1. Auslastung steigern und Preise variieren

Die Gewichtung der einzelnen Motive kann von Skigebiet zu Skigebiet variieren, was schlussendlich Konsequenzen für die konkrete Ausgestaltung des dynamischen Preismodells hat. Die meisten Entscheidungen haben sowohl eine Wirkung auf den Preis als auch auf die Nachfrage. So ist das Ziel der besseren Auslastung in der Nebensaison praktisch nur mit einem Preisnachlass zu erreichen. Umgekehrt kann eine Preiserhöhung in der Hauptsaison bei einigen Gästen einen Kaufverzicht auslösen. Die Ertragswirkung beider Massnahmen kann daher nicht pauschal vorhergesagt werden. Da viele Gäste eh nur am Wochenende und zu den Ferienzeiten Skifahren können, dürfte sich eine (massvolle, dem Angebot entsprechende) Preiserhöhung mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv auf den Ertrag auswirken. Das heisst, der Preiseffekt sollte tendenziell überwiegen. Mitentscheidend dürften die Gästestruktur und die Positionierung des Skigebiets bzw. der Destination sein. Kommen die Gäste ins Skigebiet, weil es das billigste ist oder, weil es zum Beispiel das beste Kinderangebot hat? Angenommen letzteres ist der Fall und der Preis wird um 5% erhöht und 1% der Gäste reagieren mit Kaufverzicht. In diesem Fall steigt der Ertrag um fast 4%.

Angenommen, der Preis wäre das wichtigste Kriterium für den Skigebietsbesuch und 5% reagieren mit Kaufverzicht. In diesem Fall gewinnt das Skigebiet mit der Preiserhöhung gar nichts. Um im umgekehrten Fall in der Nebensaison 5% (10%, 20%) mehr Gäste zu gewinnen, darf nicht mehr als 4.75% (9%, 16%) Rabatt gewährt werden. Damit die Gäste «anbeissen», muss der Rabatt genügend gross sein. Die Frage ist dann, ob genügend Gäste gewonnen werden können.

Eine Preiserhöhung für beispielsweise die Hochsaison ist auch in einem System mit statisch-differenzierten Preisen möglich. Es ist gut denkbar, dass Medien, Gäste oder Partner in der Destination diese Preiserhöhung negativ aufnehmen. In einem System mit dynamischen Preisen mit «ab Preisen» oder «von ... bis Preisen» ist eine Preiserhöhung diskreter möglich, insbesondere wenn keine Preislisten mehr bestehen. Zudem hat das Skigebiet das Argument, dass die Tickets im Vorverkauf günstiger erhältlich sind, allerdings mit Übernahme des Schnee- und/oder Wetterrisikos. Je nach Zahlungsbereitschaft und Risikofreudigkeit hat der Kunde die Wahl.

3.1.1.9.2. Vorverkauf fördern

Vorverkauf ist ein wichtiger Aspekt dynamischer Preismodelle. Wer dynamische Preise einführt, sollte Vorverkauf grundsätzlich als etwas Positives sehen.⁸⁷ Grundsätzlich hat das Skigebiet für beispielsweise den 4. Februar bzw. für die erste Februarwoche zwei Möglichkeiten: Erstens abwarten bis am 4. Februar und schauen wie hoch die Auslastung sein wird. Zweitens Vorverkauf lancieren und Tickets unabhängig von den Verhältnissen bereits vor dem 4. Februar verkaufen. Letzteres hilft die Verkäufe zu glätten. Um den Gast zum frühzeitigen Kauf zu bewegen ist ein Rabatt notwendig. Der Vorverkaufsrabatt hat daher Charakter einer Versicherungsprämie. Eine Versicherungsprämie steigt mit zunehmender Schadenswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe. Das Gleiche sollte daher für den Frühbucherrabatt gelten. Wer damit rechnet, dass Skigebiet in der ersten Februarwoche sowieso zu füllen, hat keinen Anreiz einen Frühbucherrabatt zu gewähren. Oder er gewährt einen eher kleinen Rabatt um erhöhte Preise zu rechtfertigen. Skigebiete, welche allerdings nicht sicher sind, dass sie in der ersten Februarwoche gute Wintersportverhältnisse bieten können bzw. dass auch bei schlechter Witterung ausreichend Gäste Tickets kaufen, hat eine höhere Schadenswahrscheinlichkeit und damit Anreiz für einen grösseren Vorverkaufsrabatt. Die Schadenshöhe ergibt sich aus der relativen Ertragsbedeutung einzelner Tage bzw. Wochen. Für ein Bergbahnunternehmen, welches über die Weihnachtsferien gegen 20% vom Jahresertrag verdient, ist eine Schlechtwetterperiode über die Festtage unter sonst gleichen Bedingungen gravierender als für ein Unternehmen mit einem Sommerertragsanteil von 50% und einem Weihnachtsgeschäftsanteil von 5%. Für das erstere Unternehmen macht ein (höherer) Vorverkaufsrabatt daher unter sonst gleichen Bedingungen mehr Sinn.

Der Vorverkauf kann für Skigebiete noch einen weiteren wichtigen Aspekt aufweisen. Aufenthaltsgäste, welche beispielsweise 6 Tage in der Destination verbringen, haben grundsätzlich zwei Möglichkeiten.

⁸⁷ Aussage Evan Reece, CEO Liftopia, 9. August 2019.

Entweder kaufen sie eine 6-Tageskarte oder sie kaufen je nach ihren Bedürfnissen einzelne Tages- oder allenfalls 2-Tageskarten. Je nach Gesundheitszustand, Lust, Wetter, Schneeverhältnissen etc. gehen sie auf die Piste, zum Winterwandern oder ins Wellnessbad. Das Ziel des Vorverkaufs kann nun darin bestehen, dass möglichst viele Gäste mit Tickets kürzerer Dauer auf die 6-Tageskarte wechseln. Der Ertrag fürs Bergbahnunternehmen kann dann trotz Frühbucherrabatt steigen.

3.1.1.9.3. Onlineverkäufe steigern

Skigebiete wollen vermehrt den Online-Absatzkanal forcieren. Die Gründe dafür liegen sowohl beim Kunden als auch beim Skigebietsbetreiber. Für den Kunden ist es bequemer, da die Wartezeit an der Kasse entfällt. Die Convenience verbessert sich daher. Zudem ist es wohl Zeichen der Zeit, dass Tickets online erworben werden. Für den Betreiber reduziert sich der Aufwand für das Kassenpersonal. Zudem kann er seine Kunden besser kennenlernen in Bezug auf beispielsweise ihre Herkunft, ihr Alter und ihre Bedürfnisse. Das Ziel ist dann, diese Daten für zielgerichtete Angebote zu nutzen und die Kunden damit besser an sich zu binden. Auch Informationen darüber, welche Kunden man nicht hat, können wertvoll sein. Es gilt anzumerken, dass die Auswertung der Daten sehr aufwändig sein kann. Zudem gilt es bezüglich Datenschutz aufzupassen. Ein Grund für den Ticketkauf an der Kasse könnte sein, dass sich der Kunde von einer Überflutung mit Werbung schützen will.

Es ist davon auszugehen, dass Gäste auf den Onlinekanal wechseln, falls sie für sich einen Vorteil daraus sehen. Das Onlineangebot muss für den Gast werthaltig sein. Die Praxis zeigt, dass der Vorteil des Nichtanstehens an der Kasse für viele Gäste keinen ausreichenden Wert darstellt. Ansonsten müssten die Onlineverkaufsanteile in allen Skigebieten, unabhängig von dynamischen oder statischen Preisen, höher liegen. Werthaltig kann ein Onlinekauf sein, falls dieser mit einem Rabatt bzw. mit einem günstigeren Ticketbezug verbunden ist. Über den Onlinekanal können den Gästen zudem Leistungen angeboten werden, welche offline wenig praktikabel sind. Dazu gehören etwa Punkte- bzw. Loyalitätsprogramme oder Massnahmen, welche den Gästen den Aufenthalt im Skigebiet vereinfachen oder attraktiver machen. Tabelle 22 enthält einige Beispiele von Punkteprogrammen.

Tabelle 22: Beispiele von Treue- bzw. Loyalitätsprogrammen⁸⁸

Skigebiete	Punkte sammeln	Punkte einlösen
Weisse Arena (INSIDE LAAX)	<p>INSIDE Punkte können beispielsweise wie folgt gesammelt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kauf von Tickets, ▪ Tischreservierungen, ▪ Teilnahme an Umfragen ▪ Skitage 	<p>INSIDE Punkte können für beispielsweise die folgenden Rewards eingelöst werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lifttickets (Sommer und Winter) ▪ Upgrade auf INSIDE LAAX Premium ▪ Merchandising Artikel

⁸⁸ Angaben von den Websites bzw. Apps der Skigebiete, 22. Oktober 2019.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trophäen/Badges (vgl. Tabelle 23) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Shopping Gutscheine ▪ Spende Greenstyle Foundation
Gstaad	Für Onlinekäufe von CHF 100 gibt es einen Stern.	CHF 20 Franken Online-Gutschein für sechs Sterne
Skistar Gruppe ⁸⁹ , (My SkiStar)	Bei sämtlichen Online-Käufen für Skipässe, Übernachtungen, Skivermietung, Skischule, Online-Shops.	Für den Erwerb von Skipässen, Übernachtungen, Skivermietung, Skischule oder bei Käufen in den Shops.
Vail Gruppe ⁹⁰ , (PEAKS)	Punkte können beispielsweise mit folgenden Buchungen/Käufen gesammelt werden: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 (5) Übernachtungen an aufeinanderfolgenden Tagen: 2000 (4000) ▪ Tageskarte (Erwachsen): 1000 ▪ Lektion Skischule: 500 ▪ Abendessen: 500 pro 50 USD ▪ Golf (18 Löcher): 2000 ▪ Mountain Biking (Lift ticket oder Miete): 1000 ▪ Etc. 	Punkte können beispielsweise für die folgenden Leistungen eingelöst werden: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tageskarte (Erwachsen): 10'000 ▪ Zwei-Tagekarte (Kind): 10'000 ▪ Skischul-Lektion: 10'000 ▪ Mountain Biking Ticket und Miete: 10'000 ▪ Breckenridge Fun Activity Park Eintritt: 10'000 ▪ Etc.
Cardrona NZL (Cardrona MyWay)	Für Ausgaben für Bergbahnen, Unterkünfte, Skischule, Skivermietung, Shops, Gastronomie gibt es Airpoints Dollars (Punkteprogramm Air New Zealand)	Flüge Air New Zealand

Punkteprogramme können sowohl mit statischen als auch mit dynamischen Preisen eingeführt werden. Dies trifft auch für die in Tabelle 23 aufgeführten Online-Vorteile zu. Es handelt sich dabei um Elemente, welche den Gästen Online-Ticketkäufe bzw. die Nutzung der Skigebiets-Apps attraktiver machen. Um in den Genuss dieser Vorteile zu kommen, registriert sich der Gast auf der entsprechenden Website bzw. auf der entsprechenden App. Der Skigebietsbetreiber erhält dafür unter Umständen wertvolle Kundendaten.

Wie das Beispiel des neuseeländischen Skigebiets Cardrona (Südinself) zeigt, können Punkteprogramme auch mit Leistungen externer Partner verknüpft werden. Rund 40% der Skierdays in Neuseeland werden von Ausländern verzeichnet.⁹¹ Die inländischen Besucher von der Nordinsel werden wohl grösstenteils auch mit dem Flugzeug anreisen. Insofern macht die Kooperation mit Air New Zealand wie in Tabelle 22 dargestellt sicherlich Sinn. Die Preise für Tages- und Mehrtageskarten sind in Cardrona statisch.

⁸⁹ Sälen, Are, Vemdalen, Trysil, Hemsedal (alle Skandinavien), St. Johann in Tirol (AT)

⁹⁰ Vail, Beaver Creek, Breckenridge, Keystone, Park City, Heavenly, Northstar, and Kirkwood (USA)

⁹¹ Notice seeking clearance to acquire the assets or shares of Treble Cone Investments Limited by Cardrona Alpine Resort Limited, 2019. Es handelt sich um eine «Public Version» des Dokuments. Zahlen zu Cardrona sind darin geschwärzt.

Tabelle 23: Beispiele von Online-Angeboten, welche dem Kunden den Aufenthalt im Skigebiet attraktiver machen⁹²

Skigebiete	Nutzen «Online»	Beschrieb
Weisse Arena (INSIDE LAAX)	Leistungen nur über App verfügbar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorverkauf / Frühbucherrabatte (Eco Tickets) ▪ Blueline Liftticket (separater Liftzugang ohne Wartezeiten, limitierte Anzahl Tickets) ▪ Parkplatzreservierungen ▪ Tischreservierungen (Gastronomie) ▪ Etc.
	Hilfreiche Informationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angaben zu Wartezeiten ▪ Routenvorschläge ▪ Aktuelle Events ▪ Etc.
	Trophäen, Badges	Beispiele: Vertical Champ für Rang 1 Höhenmeter Leaderboard, Vorab Explorer (5 mal hintereinander Vorablift), P60 Hero (50 mal pro Saison im Snowpark), Four in a row (4 Tage nacheinander am Berg), etc.
	Freunde Funktionen	Über die App können Freundschaften geschlossen und Informationen ausgetauscht werden (z.B. Aufenthaltsort, gefahrene Höhenmeter, etc.)
Cardrona NZL (Cardrona MyWay)	Cardrona\$	Auf den Skipass Mycard kann Geld im Sinne einer Debit-Karte geladen werden. Die Cardrona\$ können für Skischule, Gastronomie, Shops, etc. ausgegeben werden. Eltern können auch Cardrona\$ auf die Skipässe ihrer Kinder laden. Dies ermöglicht einen bargeldlosen Aufenthalt im Skigebiet.
	Add a Friend	Skipässe können gegenseitig getrackt werden (Zustimmung erforderlich). Eltern können so beispielsweise den Aufenthaltsort ihrer Kinder sehen.
	Medizinische Daten	Medizinische Daten wie bspw. Allergien/Unverträglichkeiten können auf den Skipass geladen werden. Alles was in einem medizinischen Notfall bzw. bei einem Unfall hilfreich ist.
Vail Gruppe ⁹³ (PEAKS)	Verlinkung PEAKS Card mit Kreditkarte	Die PEAKS Card kann mit der Kreditkarte verlinkt werden und wird somit zum Zahlungsmittel.
	Direct-to-Lift Privileges	Gäste, welche online kein Ticket gekauft haben, oder Gäste welche spontan entscheiden noch einen Tag länger skizufahren als gebucht, können ohne Ticketkauf ins Skigebiet eintreten. Die Tickets werden der Kreditkarte belastet.
Coronet Peak, Remarkables und Mount Hutt (MyPass)	Daten Materialmiete	Die Daten zu an vergangenen Skitagen bereits gemieteter Ausrüstung sind auf der Karte gespeichert. Das Material kann Online vorbestellt werden und muss sozusagen nur noch abgeholt werden.
Skistar Gruppe ⁹⁴ , (My SkiStar)	Kinder App	App «Valles Welt» (Valle = Maskottchen) mit Songs, Spielen, Skiregeln, etc.

Es ist sicherlich kein Zufall, dass es sich bei den in Tabelle 22 und Tabelle 23 dargestellten Beispielen vor allem um praktisch vollumfänglich integrierte touristische Gesamtanbieter handelt. Sowohl Punkteprogramme als auch beispielsweise Skipässe mit Debit-Karten-Funktion bieten dann grössere Möglichkeiten

⁹² Angaben von den Websites bzw. Apps der Skigebiete, 22. Oktober 2019. Um Wiederholungen zu vermeiden, handelt es sich nicht um eine vollständige Liste der Online-Vorteile der Skigebiete.

⁹³ Vail, Beaver Creek, Breckenridge, Keystone, Park City, Heavenly, Northstar, and Kirkwood (USA)

⁹⁴ Sälen, Are, Vemdalen, Trysil, Hemsedal (alle Skandinavien), St. Johann in Tirol (AT)

als bei «puren» Transportunternehmen. Doch auch wenn das Bergbahnunternehmen «nur» die Berggastronomie anbietet, kann die Debit-Karte ihre Funktion des bargeld- und kartenlosen Aufenthalts im Skigebiet erfüllen.

Grundsätzlich geht es darum, dass die Gäste zu Fans gemacht werden sollen. Entscheidend ist dafür natürlich in erster Linie das Angebot am Berg. Der Interaktion mit den Kunden über die sozialen Medien und/oder über die in diesem Abschnitt dargestellte App-Elemente dürfte jedoch eine immer wichtigere Funktion zukommen. Werden die Gäste zu Fans, hilft dies wohl der Durchsetzung eines höheren Preises.

Bei Onlineverkäufen stellt sich die Frage, wie der Gast zu seinem Ticket kommt. Falls er dieses an der Kasse abholen muss, verliert der Onlinekauf für den Kunden einen wichtigen Anreiz. In der Umfrage bei den Bergbahnunternehmen geben 35 der 37 Skigebieten mit Onlineverkäufen an, dass das online erworbene Ticket auf einen wiederaufladbaren Datenträger geladen werden kann. Voraussetzung dafür ist, dass der Gast bereits einen Datenträger hat. Falls nicht, kann der Gast in 14 Skigebieten (38%) seine Tickets mit einem ausgedruckten Voucher an Pick up-Automaten abholen. Auf die Frage, ob das gekaufte Ticket auf den Swispass geladen werden kann, antworten 25 Skigebiete (68%) mit Ja. Einige haben ihr Ja mit folgenden kritischen Zusatzbemerkungen versehen: «Theoretisch Ja», «Ja, machen wir aber nicht» oder «Ja, wenn er überhaupt funktioniert». Es ist daher gut möglich, dass auch die 12 Skigebiete mit Nein als Antwort, die Tickets auf den Swispass laden könnten, es jedoch nicht machen.

In der Hälfte der antwortenden Skigebiete können Tickets in (einigen) Hotels der Destination ausgestellt werden. Der Anteil von Skigebieten, in welchen die Tourismusorganisation Ticket ausstellen kann, liegt ebenfalls bei rund 50%. In 70 Skigebieten können Skipässe über die Plattform von Ticketcorner gebucht werden.⁹⁵ Gekaufte Skitickets können auf den Swispass oder auf eine bestehende Keycard eines beliebigen Skigebiets geladen werden. Alternativ gibt es die Option «Skicard Pick up». Die Skicard kann in diesem Fall an allen «kiosk» oder «Press&Books»-Stores abgeholt werden.⁹⁶

3.1.1.9.4. Aufwand einsparen

Die ersten Skigebiete, welche auf dynamische Preise gewechselt haben, bekamen sehr viel (positive und negative) Medienaufmerksamkeit. Je verbreiteter dynamische Modelle werden, umso geringer wird dieser Effekt ausfallen. Ein Skigebiet kann jedoch von der Bekanntheit seines Partners profitieren. Wenn beispielsweise Ticketcorner einen Mailversand tätigt, und das Skigebiet als Kunde darin prominent aufgeführt ist, kann dies sicherlich zusätzliche Verkäufe auslösen.

Bellwald verzichtet seit der Einführung der dynamischen Preise auf übrige Rabattaktionen und Promotionen.⁹⁷ Die Rabatte im Rahmen des dynamischen Preismodells sind nun die einzigen

⁹⁵ Stand 19. Oktober 2019. www.ski.ticketcorner.ch.

⁹⁶ In der Schweiz gibt es an 900 Standorten k Kioske.

⁹⁷ Aussage David Wyssen, CEO Sportbahnen Bellwald, 7. August 2019.

Vergünstigungen. In Arosa Lenzerheide wurden übrige Rabattaktionen stark reduziert.⁹⁸ Dieser Effekt hilft den Durchschnittspreis konstant zu halten bzw. sogar zu erhöhen und kann sich auch reduzierend auf den Aufwand für Werbung/Marketing auswirken. Dasselbe trifft zu, wenn das Skigebiet von Aktionen des Partners profitieren kann. Weitere Einsparungen können resultieren, falls keine Preislisten mehr gedruckt werden. Auf den geringeren Aufwand an den Kassen wurde bereits hingewiesen. Bei einem hohen Anteil von Vorverkäufen kann das Besucheraufkommen besser eingeschätzt werden. Dies kann beispielsweise die kurzfristige Personalplanung oder die Entscheidung über die Anzahl auszugaragierender Gondeln vereinfachen.⁹⁹ Die Folge sind Aufwandseinsparungen.

3.1.1.10. Statisch-differenzierte Preismodelle als Alternative zu dynamischen Modellen

3.1.1.10.1. Vergleich mit dynamischen Preismodellen

Einige Ziele dynamischer Preismodelle können zumindest teilweise auch mit statisch-differenzierten Preisen erreicht werden. Generell ist der dynamische Ansatz flexibler. Angenommen, der statisch-differenzierte Preis wird für die zweitletzte Märzwoche gegenüber dem regulären Preis deutlich reduziert. Es zeigt sich nun Anfang März, dass das betreffende Skigebiet die mit Abstand besten Schneeverhältnisse anzubieten hat. Das Besucheraufkommen ist daher in der zweiten Märzhälfte ausserordentlich hoch. In einem dynamischen Preismodell würde der Preis aufgrund der Berücksichtigung der Nachfrage steigen. Mit statischen Preisen ist eine Anpassung kaum möglich. Der grösste Unterschied ist, dass die Nachfrage im statischen Modell nicht berücksichtigt wird. Eine Möglichkeit wäre die Verwendung von Kontingenten. In diesem Fall wird das Preismodell jedoch zunehmend dynamisch.

Eine Steigerung des Online-Anteils kann auch mit statischen Preisen erreicht werden, indem der Online-Preis tiefer angesetzt wird. Die Frage ist, ob bei Einführung einer derartigen Preisdifferenzierung der Kassenpreis erhöht oder der Online-Preis gegenüber dem ursprünglichen Kassenpreis reduziert wird. Auf dem Online-Verkaufskanal kann auch ein Vorverkaufsrabatt gewährt werden, zum Beispiel indem die Tickets bis zu 20 Tage im Voraus mit 10% Rabatt erhältlich sind.

Die Entscheidung dynamische vs. statisch differenzierte Preise ist auch eine Kostenfrage. Einfache Differenzierungen mit beispielsweise zwei Saisontarifen oder einem speziellen Wochenendtarif sind ohne grossen Aufwand zu realisieren. Ein dynamisches Preismodell ist demgegenüber aufwändig. Eine fundierte Datenanalyse ist jedoch für beide Entscheidungen notwendig.

⁹⁸ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019

⁹⁹ Aussage David Wyssen, CEO Sportbahnen Bellwald, 7. August 2019.

Tabelle 24: Statische Preisdifferenzierungen im Vergleich mit dynamischen Preismodellen

Motive		Vorgehen mit statisch-differenzierten Preisen	Unterschied zum dynamischen Modell
Auslastung steigern	Erhöhung Auslastung in Nebensaison/unter der Woche	Möglich mit tieferen (fixen) Preise in der Nebensaison und unter der Woche	Laufende Nachfrage kann nicht berücksichtigt werden, weniger flexibel
	Gäste kaufen im Vorverkauf "längere" Tickets	Möglich mit Vorverkaufsangeboten zu fixem Preis	
	Mit günstigen Angeboten preissensitive Gäste gewinnen	Möglich mit Vorverkaufsangeboten zu fixem Preis	
Preise variieren	Abschöpfung Zahlungsbereitschaft	Möglich: Fixer Vorverkaufspreis, zum Beispiel 10% wenn mindestens 10 Tage im Voraus, Preisdifferenzierungen nach Wochentagen und Saisonzeiten	Laufende Nachfrage kann nicht berücksichtigt werden, weniger flexibel
	Preise differenzieren	Preisdifferenzierungen möglich nach Wochentagen, Saisonzeiten	Weniger flexibel
	Erhöhung Preise in Hauptsaison/ Wochenende	Möglich mit höheren (fixen) Preisen in der Nebensaison und unter der Woche	Laufende Nachfrage kann nicht berücksichtigt werden, weniger flexibel
	Preiserhöhungen "diskreter" möglich	Nicht möglich	
	Verzicht auf übrige Rabatte/Promotionen	Verzicht ist ebenfalls möglich, in Kombination mit einem fixen Rabatt auf Vorverkäufen	
Vorverkauf fördern	Gast kauft Tickets vorzeitig	Möglich mit Vorverkaufsangeboten zu fixem Preis	Laufende Nachfrage kann nicht berücksichtigt werden, zu hoher Vorverkaufsanteil könnte mit Kontingenten verhindert werden, dann wird das System tendenziell dynamisch
	Gast übernimmt Schnee/Wetterisiko gegen Frühbucherrabatt	Möglich (vgl. oben)	
	Einnahmen sind früher verfügbar	Möglich (vgl. oben)	
	Vorverkäufe ermöglichen bessere Betriebsplanung	Möglich, wenn Gäste auf Vorverkaufsangebot eingehen	
Online-Verkäufe steigern	Verbesserung der Convenience für die Gäste	Möglich, wenn Gäste auf Vorverkaufsangebot eingehen	
	Informationen über die Gäste gewinnen	Mit einer (fixen) Preisdifferenzierung online vs. Kasse kann der Online-Anteil ebenfalls steigen.	
	Verwendung dieser Informationen für zielgerichtete Angebote mit dem Ziel einer besseren Kundenbindung	Möglich, wenn Online-Anteil steigt	
	Gast wird digitaler, mit der Zeit mitgehen und den Gästebedürfnissen entsprechen	Möglich, wenn Online-Anteil steigt	Dynamisches Preismodell kann als innovativer/moderner gelten
Bekanntheitsgrad steigern	Medienberichterstattung zur Umstellung der Preise	Nicht möglich	
	Von der Bekanntheit des Dynamic Pricing-Partners profitieren	Nicht möglich	
Aufwand einsparen	Einsparungen an der Kasse	Möglich, wenn Online-Anteil steigt	
	Einsparungen Marketing	Teilweise möglich	
	Einsparungen Preislisten	Druck von Preislisten kann eingespart werden, Listen noch notwendig	

3.1.1.10.2. Verbreitung statisch-differenzierter Preise

Von den analysierten Skigebieten mit statischen Preisen setzen nur wenige auf vergünstigte Tickets unter der Woche. Nur gerade vier Skigebiete bieten sämtlichen Gästen einen günstigeren Tarif unter der Woche. Die Preisabschläge liegen zwischen 5% und 10%. Zwei weitere Skigebiete bieten die günstigeren Preise nur den Senioren, welche unter der Woche Zeit haben, an. In allen fünf Fällen handelt es sich um eher tagesgästelastige Skigebiete. In einem Fall gilt die Vergünstigung nur unter der Woche jeweils am Montag,

Dienstag und Donnerstag. Der Freitag ist beliebt für verlängerte Wochenendaufenthalte und am Mittwoch-Nachmittag haben die Schulkinder frei. Insofern kann eine unterschiedliche Behandlung der Wochentage durchaus Sinn machen. In Andermatt Sedrun kostete die Tageskarte (2018/19) am Mittwoch (Ausnahme: wichtigste Ferienwochen) nur CHF 10. Ab 2019/20 gibt es dieses Angebot nicht mehr. Im Skigebiet Portes du Soleil ist die Tageskarte am Dienstag und Donnerstag (Ausnahme: wichtigste Ferienwochen) rund einen Drittel günstiger. In stark von Wochengästen besuchten Skigebieten kann der Samstag als Ab- und Anreisetag die geringste Auslastung haben. Von den untersuchten Skigebieten bietet samstags keines einen reduzierten Preis für Erwachsene an. Kinder und Jugendliche können hingegen in diversen Gebieten samstags gratis oder zu reduzierten Preisen fahren. Im stark von Aufenthaltsgästen besuchten Skigebiet La Plagne (Paradiski) gibt es die Aktion «Samedi je Ski». Eine Tageskarte kostet in La Plagne € 54 bzw. für den ganzen Verbund Paradiski € 61 Euro. Samstags kostet die Tageskarte nur € 36 (Erwachsene und Kinder – gleicher Preis für alle). Tickets mit der Aktion «Samedi je Ski» sind nur online erhältlich und müssen vor Mitternacht gekauft werden. Der Samstag ist der schwächste Tag in der Woche, da viele Gäste samstags an- bzw. abreisen.

Verbreiteter als eine Preisdifferenzierung «Wochenende» vs. «unter der Woche» sind Preisunterschiede über die Saisonphasen. Rund ein Drittel der analysierten Skigebiete bietet in der Vor- und/oder Nachsaison vergünstigte Preise an. Ziel ist die Erhöhung der Auslastung in nachfrageschwachen Zeiten. Für die Vorsaison kann jedoch auch geltend gemacht werden, dass das Angebot an Pisten noch reduziert sein kann. Ein Unternehmen hat in der Umfrage angegeben, dass der Vorsaisonrabatt nur bei reduziertem Angebot gilt. Einige wenige weitere Skigebiete geben an, dass die Tageskartenpreise bei reduziertem Angebot, unabhängig vom Saisonzeitpunkt, reduziert werden.

In acht der untersuchten Skigebiete mit vorwiegend statischen Preisen ist die Tageskarte online günstiger erhältlich als an der Kasse. In der Mehrheit dieser Fälle ist die Tageskarte online bis zu 5% bzw. bis zu CHF 5 günstiger. In weiteren sechs Skigebieten (16%) sind die Tickets auf dem Onlineverkaufskanal teilweise günstiger. Teilweise bedeutet beispielsweise, dass die Tickets mehr als zwei Wochen vor dem Gültigkeitsdatum gekauft werden müssen, um einen Onlinerabatt zu erhalten. Die Tendenz zu «günstigeren» Online-Preisen nimmt zu. Auf die Saison 2019/20 führt beispielsweise das Skigebiet Engelberg-Titlis eine Preisdifferenzierung Online vs. Kasse ein. Der Kassenpreis wurde von CHF 65 auf CHF 68 erhöht. Online bleibt der Preis gegenüber dem Vorjahr unverändert bei CHF 65. Der Onlinepreis ist somit eigentlich nicht vergünstigt, sondern der Kassenpreis ist verteuert. Da Ticketverkäufe an der Kasse für das Skigebiet aufwändiger sind als Onlineverkäufe, ist eine Preisdifferenzierung eigentlich gerechtfertigt.

Auch Wetterfaktoren werden vereinzelt zur Differenzierung von statischen Preisen genutzt. Splügen hat beispielsweise eine Schlechtwetterkarte im Angebot. Auf dem Stoos gibt es eine Windkarte.

3.1.1.11. Funktion dynamischer Preismodelle

3.1.1.11.1. Preisrelevante Faktoren

Die Faktoren, welche die dynamischen Preise beeinflussen, sind vielfältig. Zu den wichtigsten gehören der Wochentag, unterschiedliche Saisonphasen, der Buchungszeitpunkt, die aktuelle Nachfrage, das Wetter und Spezialsituationen.

Tabelle 25: Übersicht preisrelevanter Faktoren in dynamischen Preismodellen¹⁰⁰

	Arosa Lenzerheide	Airolo , Andermatt Sedrun, Brigels	Gstaad	Zermatt	St. Moritz	Bellwald	Weisse Arena	Belalp
Buchungszeitpunkt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Aktuelle Nachfrage / bereits verkaufte Tickets	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Saisonphase	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wochentag	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Wetter	✓	✓	✓	✓		✓		✓

Buchungszeitpunkt

Mit Ausnahme der metedynamischen Preismodelle der Belalp- und Pizolbahnen haben alle dynamischen Preismodelle gemeinsam, dass der Preis mit der Zeit nie günstiger wird. Der Preis verändert sich im Zeitablauf nur nach oben. Der Frühbucher wird damit belohnt. Die Option «abwarten» wird dem Kunden genommen. Es gilt daher der Grundsatz: Je früher die Buchung, umso geringer der Preis. Der Online angebotene Preis ist daher immer mit «Best-Preis-Garantie» verbunden. Damit die meisten Gäste auf Vorverkaufsangebote eingehen, braucht es einen Frühbucherrabatt. Mit Näherrücken des gewünschten Skitages muss der Frühbucherrabatt kleiner werden.

Nachfrage

Auch der Stand bereits vorverkaufter Tickets kann preisrelevant sein. Grundsätzlich gibt es dazu zwei Varianten. Zum einem kann mit fixen Kontingenten gearbeitet werden. Falls sämtliche Tickets zu einem bestimmten Preis verkauft sind, rückt ein neues Kontingent zu einem höheren Preis nach. Dieses System kennen beispielweise Arosa Lenzerheide, Andermatt Sedrun oder Brigels. Auch im Preissystem von St. Moritz spielt die Anzahl verkaufter Tickets eine preisrelevante Rolle. Es gibt jedoch keine fixen Kontingente. Theoretisch kann der Preis bereits ab einem zusätzlich verkauften Ticket steigen. Das gleiche trifft für das Preismodell in Bellwald zu. Im Zermatter Preissystem hat die aktuelle Nachfrage eine geringere Bedeutung. Die Vorverkaufsangebote sind grundsätzlich unlimitiert und verändern sich nicht mit der Anzahl verkaufter

¹⁰⁰ Dynamische Preissysteme haben meistens auch eine Ad-hoc Funktion. Dies bedeutet, dass das System übersteuert werden kann. Einige Gebiete machen davon Gebrauch, andere nicht oder nur selten.

Tickets. Auf die kurze Frist kann jedoch die Nachfrage zusammen mit anderen Faktoren wie beispielsweise dem Wetter über den Preis entscheiden.¹⁰¹

Saisonphasen

In einem dynamischen Preismodell können für unterschiedliche Saisonphasen verschiedene Preisstufen hinterlegt werden. Die Sportbahnen Bellwald haben ihrem System beispielsweise acht unterschiedliche Saisonstufen hinterlegt. Diese acht Stufen sind das Resultat einer Nachfrage- und Datenanalyse anhand der letzten fünf Jahre vor Einführung des dynamischen Preismodells. Bei der Festlegung der Saisonphasen können auch etwa Schulferien in den wichtigsten Zielmärkten berücksichtigt werden. Für Bellwald ist beispielsweise Holland ein wichtiger Markt.¹⁰² Für jede der acht Stufen gibt es einen Startpreis bzw. einen Ab-Preis. Dieser kann sich aufgrund weiterer Faktoren (Buchungszeitpunkt, Wetter, etc.) erhöhen. Ein ähnliches System haben die Zermatt Bergbahnen. In Zermatt gibt es 10 sogenannte Preiskarten mit unterschiedlichen Preisen. Die ersten beiden Preiskarten kommen in der Vorsaison bei deutlich reduziertem Pistenangebot zur Anwendung. Die übrigen acht Preiskarten beziehen sich auf drei verschiedene Saisonphasen. Die Grundsaison umfasst beispielsweise die Preiskarten 6 bis 8. Ob der Preis in der günstigeren Preiskarte 6 oder in der höheren Preiskategorie 8 angesetzt wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu gehören unter anderem das Wetter, die Nachfrage bzw. der Buchungsstand und der Wochentag.

Wetter

Da das Wetter weit im Voraus kaum zuverlässig zu prognostizieren ist, wird der Wetterfaktor erst einige Tage vor dem Gültigkeitsdatum preiswirksam. Mit Ausnahme der meteodynamischen Modelle der Belalp Bahnen und der Pizol Bergbahnen löst das Wetter nur Preisbewegungen nach oben aus. Das heisst, bei schönem Wetter steigt der Preis, bei schlechtem Wetter bleibt der Preis unverändert. Der Grund dafür, dass der Preis nicht sinkt, liegt darin, dass die meisten dynamischen Modelle auf Frühbuchung ausgerichtet sind. Der Gast sollte die Gewissheit haben, dass sich der frühe Kauf lohnt. Falls die Chance besteht, dass der Preis zukünftig fallen kann, wird die Frühbuchung weniger attraktiv. Bei den Belalp Bahnen startet das dynamische Preismodell erst 7 Tage vor Gültigkeitsdatum. Vorher gibt es keine Frühbucherrabatte. Es besteht daher nicht die Gefahr, dass ein Frühbucher benachteiligt wird. Das Pricing der Tageskarten erfolgt in Abhängigkeit der Wetterprognosen von SRF Meteo. Je nach Wetter gibt es auf den Tageskarten einen Rabatt von bis zu 50%. Im ersten Jahr war das Wetter alleiniger Preisfaktor. Seit der zweiten Saison spielen auch die Saisonphase und der Wochentag eine Rolle. An Wochenenden und in der Hochsaison steigt der Rabatt auch bei sehr schlechten Wetterverhältnissen nicht bis auf 50%. Indem der Rabatt an beispielsweise Wochenenden geringer ausfällt, kann der Kannibalisierungseffekt verringert werden.¹⁰³ Der Verlust mit jenen Gäste, welche ohnehin auch bei schlechtem Wetter gekommen wären, wird damit reduziert.

¹⁰¹ Vgl. dazu Abschnitt 3.1.1.12.1.

¹⁰² Aussage David Wyssen, CEO Sportbahnen Bellwald, 7. August 2019.

¹⁰³ Aussage Michael Nellen, CEO Belalp Bahnen, 31. Oktober 2019.

Wetterdaten können entweder über einen Datenprovider standardisiert oder manuell ins Pricing-Tool integriert werden. Letzteres machen die Bergbahnen Zermatt. Grund ist, dass die Wetterbedingungen für das Zermatter Skigebiet von den üblichen Meteediensten nur schwer vorherzusehen sind. Der Wetterfaktor wird daher durch die Zermatt Bergbahnen aufgrund ihrer Einschätzung manuell eingepflegt.¹⁰⁴ In Brigels kann beobachtet werden, dass die Vorverkäufe ab ca. 7 Tage im Voraus deutlich zunehmen.¹⁰⁵ Das Wetter wird allerdings erst fünf Tage vor Gültigkeitsdatum preisrelevant. Der sechste und siebte Vorbuchungstag können daher für den Gast attraktiv sein. Er trägt zwar das Risiko, dass sich die Wetterprognose und damit auch das Wetter doch noch verschlechtert. Stimmt die Prognose, profitiert er vom Rabatt.

In der Weissen Arena und in St. Moritz ist das Wetter kein preisbestimmender Faktor. In allen Gebieten, in welchen die aktuelle Nachfrage ein relevanter Faktor für die Preisfindung bildet, kann sich das Wetter jedoch über die Nachfrage auf den Preis auswirken. Eine gute Wetterprognose steigert die kurzfristigen Vorverkäufe und kann damit zu einer Preiserhöhung führen.

Wochentag

Grundsätzlich könnten jeder Wochentag bzw. sogar jeder Saisontag individuell gepreist werden. Basis für das Pricing ist eine Analyse der Daten der vergangenen Jahre. Mit Nachfrageprognosemodellen kann für jeden Saisontag eine Auslastung bzw. eine Anzahl Skierdays geschätzt werden. In den meisten Schweizer Skigebieten dürfte die Auslastung über die Wochenenden am höchsten sein. Die Folge sind dann höhere Wochenendpreise. In Zermatt kann der Wochentag, ebenfalls basierend auf einer Nachfrageprognose-schätzung, über die Wahl der Preiskarte entscheiden (vgl. Abbildung 19). In der Weissen Arena hat der Wochentag keinen Einfluss auf die Preisbildung.

Spezialsituationen

Die den dynamischen Preismodellen zugrundeliegenden Algorithmen bestimmen den Ticketpreis. In den meisten Modellen hat das Bergbahnunternehmen die Möglichkeit den Preisvorschlag des Systems zu übersteuern. Einige Unternehmen geben an, Übersteuerungen vereinzelt oder regelmässig zu machen. Meistens erfolgt die Übersteuerung nach oben. Gründe dafür können perfekte Wintersportbedingungen sein oder Situationen, in welchen Konkurrenzskigebiete weniger gute Verhältnisse aufweisen.

Weitere Faktoren

Eine Integration weiterer Faktoren wie Pistenverhältnisse, Neuschneemengen oder weiteren touristischen Nachfrageparametern in die Preismodelle ist denkbar.¹⁰⁶ Neuschneemengen könnten für Skigebiete mit hohem Anteil an Freeridern sinnvoll sein. Die Nachfrage kann nicht nur anhand der eingegangenen Buchungen im Skigebiet gemessen werden, sondern auch anhand des Buchungsstandes externer Partner. In Zermatt ist für die Beherbergung ein automatisches Meldesystem im Aufbau. Betreiber von Hotels und kommerziellen Ferienwohnungen melden ihre Buchungen, so dass der Buchungsstand der Gesamtdestination

¹⁰⁴ Aussage Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen, 9. Juli 2019.

¹⁰⁵ Aussage Beat Zenklusen, CEO Bergbahnen Brigels, 9. September 2019.

¹⁰⁶ Aussage Verena Sova, Sales Manager Ski Ticketcorner, 5. September 2019.

jederzeit bekannt ist. Diese Information kann zukünftig in die dynamische Preisfestsetzung integriert werden.¹⁰⁷

Die aufgeführten Einflussfaktoren müssen nicht alle Ticketarten gleichermassen beeinflussen. Pricenow hat beispielsweise für jede Ticketart ein eigenes Preismodell.¹⁰⁸ Beeinflussen beispielsweise das Wetter oder die Saisonphase die Nachfrage nach Tages- und Sechstageskarte unterschiedlich, ist es sinnvoll, dass sich die Preismodelle der jeweiligen Tickettypen bis zu einem gewissen Grad unabhängig voneinander entwickeln können.

3.1.1.11.2. Kontingente

Vorverkaufsrabatte bzw. Vorverkaufsangebote können kontingentiert bzw. limitiert werden. Bei einem Verzicht auf Kontingente besteht zumindest theoretisch die Chance, dass alle Gäste ihre Tickets zu (stark) reduzierten Preisen erwerben. Eine indirekte Kontingentierung wird erreicht, wenn die Anzahl vorverkaufter Tickets zu den preistreibenden Faktoren zählt. Mit zunehmender Nachfrage steigt dann der Preis. So wird verhindert, dass zu viele Gäste zu günstig kaufen.

Tabelle 26: Übersicht Kontingente in dynamischen Preismodellen¹⁰⁹

	Arosa Lenzerheide	Airolo , Andermatt Sedrun, Brigels (2018/19)	Gstaad	Zermatt	St. Moritz	Bellwald	Weisse Arena	Belalp
Fixe Kontingente	√		√					
Indirekte Kontingentierung mit Nachfrage als preistreibendem Faktor					√	√	√*	
Keine Kontingente		√		√				√

In Arosa Lenzerheide werden die Kontingente vor der Saison fixiert und während der Saison nicht verändert (vgl. Abbildung 22), ausser das Buchungsverhalten weicht sehr stark von den Annahmen ab. In diesem Fall würden Massnahmen in Bezug auf die hinterlegten Stückzahlen der verbleibenden Kontingente getroffen. Festgelegt wird die Höhe der Kontingente in Abhängigkeit des erwarteten Besucheraufkommens. Das erwartete Besucheraufkommen wird anhand der Datenanalyse vergangener Saisons festgelegt. Liftopia verwendet zur Bestimmung der Kontingente pro Preisstufe für jeden einzelnen Tag und jedes Produkt ein standardisiertes Modell, welches an die lokalen Gegebenheiten anzupassen ist.¹¹⁰ In Arosa Lenzerheide war

¹⁰⁷ Aussage Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen, 9. Juli 2019.

¹⁰⁸ Aussage Judith Noerpel-Schneider, Co-Founder & Sales Pricenow, 28. Oktober 2019.

¹⁰⁹ In Brigels besteht ein Warm-up-Aktion im November mit kontingentierten Tickets. Ansonsten gibt es aber keine Kontingentierungen. * In der Weissen Arena sind die Upgrades zu Blue Line kontingentiert. Alle anderen Zusatzleistungen sind aufgrund von Availability und Auslastung zugeteilt und Kontingente und Pricing werden dynamisch angepasst. Im Vorverkauf wird der Preis dynamisch angepasst, wenn der Abverkauf anzieht.

¹¹⁰ Aussage Evan Reece, CEO Liftopia, 9. August 2019.

die Tageskarte für den 27. Dezember 2019 am 16. September 2019 für CHF 59 (-30%) und in Gstaad für CHF 61 (-18.5%) erhältlich. Sowohl Arosa Lenzerheide als auch Gstaad arbeiten mit fixen Kontingenten. Zu den betreffenden Preisen waren zu diesem Zeitpunkt noch 12 bzw. 18 Tickets verfügbar. Eine knappe Anzahl verfügbarer Tickets kann den Kunden zum frühzeitigen Kauf animieren. Im System von St. Moritz hat der Kunde keine Informationen zu noch verfügbaren Tickets, da keine fixen Kontingente hinterlegt sind. Dem Kunden muss jedoch bewusst sein, dass sich der Preis unter Umständen schon nach dem Kauf des nächsten Tickets anpassen kann. In Gstaad plant man zukünftig zusätzlich zu der Anzahl zum aktuellen Preis verfügbarer Tickets noch die Anzahl Personen anzugeben, welche sich gerade auf der Website befinden.¹¹¹ Dadurch soll der Kaufdruck der Konsumenten weiter erhöht werden.

In Andermatt Sedrun oder Brigels war die Anzahl verkaufter Tickets in der Saison 2018/19 kein preistreibender Faktor. Theoretisch hätten unbeschränkt viele Tickets zu einem Discount von beispielsweise 20% nachgefragt werden können. Ab dem Jahr 2019/20 wird im System von Ticket Corner eine Kontingentierung möglich sein. Gstaad wird von dieser Möglichkeit Gebrauch machen und damit das Risiko von zu vielen Buchungen zu günstigen Preisen vermindern.¹¹² Bisherige Erfahrungen deuten jedoch darauf hin, dass die Gäste eher zurückhaltend sind mit Buchungen zum frühestmöglichen Zeitpunkt bzw. zum maximalen Vorverkaufsrabatt. In Brigels (2018/19) lief im Vorverkauf bis ca. 10 Tage vor der Buchung nur wenig.¹¹³ Erst wenn einigermaßen zuverlässige Mittelfrist-Wetterprognosen verfügbar sind, wuchsen die Vorbuchungen deutlich an. Dass sich die Vorbuchungen ab der Verfügbarkeit von positiven Wetterprognosen beschleunigen, ist auch in Arosa Lenzerheide zu beobachten.

In Zermatt sind die Vorverkäufe unlimitiert. Im Oktober gibt es einen Rabatt von 20% auf Tickets ab sechs Tagen Laufzeit. Als Referenz für die Berechnung des Rabatts gilt die den jeweiligen Tagen zugeordnete Preiskarte bzw. Preisstufe (vgl. Abschnitt 3.1.1.12.1). Für Übernachtungsgäste mit mindestens drei Nächten gibt es einen fixen Rabatt von 10% auf alle Tickets. Bedingung ist, dass die Buchung mindestens 5 Wochen im Voraus erfolgt. Der dritte Rabatt ist eine 5%-Ermässigung, wenn der Skipass online mindestens 5 Tage im Voraus gebucht wird. Vom Angebot ausgenommen sind Tages- und Zweitagespässe. Die Vorverkaufsangebote sind nicht kontingentiert bzw. unlimitiert. Im schlimmsten anzunehmenden Fall könnten sämtliche Gäste das 20%-Oktober-Angebot annehmen. Dass dies wohl kaum zu befürchten ist, zeigte die Saison 2018/19. Die im Oktober-Sale erzielten Verkäufe (2018/19) machten nur ca. 2% des Wintersportverkehrsertrags aus.¹¹⁴ Dem preissensitiven Gast bietet der Vorverkauf aber eine deutliche Einsparung.

Das Preismodell in St. Moritz kennt keine fixen Kontingente. Mit zunehmender Anzahl vorverkaufter Tickets und einer abnehmenden Anzahl Tage bis zum Gültigkeitstag steigt der Preis an. Ein Vorteil dieser Methode ohne fixe Kontingente ist, dass aktuelle Trends erfasst werden können. Dies könnte beispielsweise bei

¹¹¹ Aussage Matthias In-Albon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019.

¹¹² Aussage Matthias In-Albon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019.

¹¹³ Aussage Beat Zenklusen, CEO Brigels Bergbahnen, 9. September 2019. Zu berücksichtigen gilt es dabei jedoch, dass das Pradas Resort (83 Wohnungen) sowie vier weitere Hotels ihre Winterübernachtungen inklusive Skiticket verkaufen. Ein hoher Anteil der Residenzgäste kauft die Skitickets daher nicht über die Skiticketplattform.

¹¹⁴ Aussage Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen, 9. Juli 2019.

sogenannten «Rebound-Effekten» vorteilhaft sein. Angenommen, in den Weihnachtsferien liegt sehr wenig Schnee und die Pistenverhältnisse sind sehr schlecht. Viele Gäste verzichten daher auf Skiausflüge. Die Nachfrage an den Januarwochenenden könnte als Folge davon jedoch deutlich steigen. Keine Kontingente weist das metedynamische Pricing der Belalp Bahnen auf. Es gilt dabei jedoch zu berücksichtigen, dass rabattierte Angebote nur für Schlechtwettertage bestehen.

3.1.1.11.3. Kassenpreis

In Arosa Lenzerheide und in der Weissen Arena gilt ein fixer Kassenpreis. Unabhängig vom Wochentag oder der Saisonphase bezahlt der Gast an der Kasse den gleichen Preis. In beiden Skigebieten ist der Online-Kauf günstiger. In Arosa Lenzerheide beträgt der fixe Online-Rabatt auf Tages und Mehrtageskarten 6%. Auf den Tageskartenhöchstpreis von CHF 84 ergibt sich so eine Einsparung um CHF 5. Das heisst, auch bei schönstem Wetter kann die Tageskarte am Morgen des gewünschten Skitages im Vergleich zur Kasse CHF 5 günstiger gekauft werden. Ein fixer Kassenpreis führt dazu, dass der Kunde seine Einsparung frankengenau kennt. Egal ob der Kunde für einen Mittwoch im Januar oder für einen Tag in den Weihnachtsferien bucht, der Preis beim Kauf an der Kasse ist in Arosa Lenzerheide immer CHF 84 (2019/20). Die Einsparung, welche der Kunde im Vorverkauf erzielt, ist daher exakt zu beziffern.

Tabelle 27: Fixer oder dynamischer Kassenpreis

	Arosa Lenzerheide	Airolo , Andermatt Sedrun, Brigels	Gstaad	Zermatt	St. Moritz	Bellwald	Weisse Arena	Belalp
Fixer Kassenpreis	√						√	√
Dynamischer Kassenpreis		√	√	√	√	√		

In beispielsweise Andermatt Sedrun (2018/19) oder St. Moritz ist der Kassenpreis ebenfalls dynamisch bestimmt. Der für einen bestimmten Tag maximal zu erwartende Preis und damit auch der Vorverkaufsrabatt sind dem Kunden nicht exakt bekannt. In der Regel kennt der Kunde lediglich den Maximalpreis, welcher über die gesamte Saison erreicht werden kann. Er kann davon ausgehen, dass der Maximalpreis beispielsweise am 27. Dezember oder an Wochenendtagen in der Sportferienzeit erreicht werden kann. Der für einen Wochenendtag Ende März zu erwartenden Maximalpreis ist jedoch nicht genau bekannt.

In Gstaad liegt die dynamische Preisbandbreite bei CHF 49 bis CHF 74. An der Kasse wird die Tageskarte allerdings nie günstiger als CHF 66 (alter statischer Preis = CHF 65) sein.¹¹⁵ Der Online-Kauf wird am Morgen des Gültigkeitstag je nach Wochentag und Saisonphase mindestens CHF 1-2 günstiger als der Erwerb an der Kasse pro Skitag sein.

¹¹⁵ Aussage Matthias-Inalbon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019.

3.1.1.11.4. Kommunikation Maximalpreis

In einem System mit fixen Kassenpreisen, entspricht der Kassenpreis dem zu erwartenden Höchstpreis. Der Maximalpreis ist den Kunden daher bekannt. Andermatt-Sedrun verzichtete 2018/19 auf die Kommunikation eines Maximalpreises. Mit der Zeit werden die Kunden den Maximalpreis allerdings einschätzen können. In Andermatt Sedrun wurden für den kurzfristigen Kauf an wichtigen Saisontagen oft Preise von CHF 73 (bis 2018/19) für eine Tageskarte verlangt. Folglich wird der Maximalpreis bei rund CHF 73 gelegen haben. Auf die Saison 2019/20 hin wird der Maximalpreis auf CHF 84 erhöht und gegenüber den Gästen kommuniziert.¹¹⁶ In Gstaad wird der Maximalpreis ebenfalls kommuniziert. Damit will man den Gästen die Unsicherheit nehmen.¹¹⁷ Für das dynamische Preismodell von St. Moritz wurde kein Maximalpreis bekannt gegeben. Es wurde jedoch in Erwartung gestellt, dass der Preis bis auf rund CHF 105 steigen könnte.¹¹⁸ Man wollte den Kunden bewusst darauf hinweisen, dass der Preis ziemlich hoch steigen könnte, um so dem Gast den Frühbuchervorteil zu veranschaulichen und einen früheren Kaufentscheid zu begünstigen. Weiter hatte man in St. Moritz den Eindruck, dass zu einem nachfragegetriebenen Preismodell kein fixer Maximalpreis passt, da die letzte Nachfrage und die Zahlungsbereitschaft erst bis am Einlösetag selbst bekannt sein werden. In diesem Fall wird kein Ankerpreis gesetzt und die Spielräume des Pricings nehmen zu.

Brigels hat zu Beginn der ersten Saison mit dynamischen Preisen (2018/19) noch auf die Bekanntgabe eines Maximalpreises verzichtet, ab Februar wurde der Maximalpreis jedoch kommuniziert. Dadurch haben sich Kundenanfragen per Mail oder Telefon praktisch auf null reduziert.¹¹⁹ Gstaad kommuniziert den Gästen den Maximalpreis von CHF 74 ebenfalls.

Tabelle 28: Kommunikation Maximalpreis¹²⁰

	Arosa Lenzerheide, Crans Montana, Anzère	Andermatt Sedrun, Brigels, Gstaad (2019/20)	Aletsch Arena	Zermatt	St. Moritz	Bellwald	Weisse Arena	Belalp
Kommunikation Maximalpreis	✓	✓	✓				✓	✓

¹¹⁶ Ab der Saison 2019/20 setzen die Bergbahnen in Andermatt Sedrun weniger auf dynamische Preise. Stattdessen wird ein Halbtax-Abo eingeführt. Dieses kostet CHF 41 und berechtigt zum Ticketbezug zur Hälfte des Preises. Vgl. dazu auch Abschnitt 3.1.2.1.

¹¹⁷ Aussage Matthias-Inalbon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019.

¹¹⁸ Vgl. z.B. www.travelnews.ch vom 13. Juni 2018.

¹¹⁹ Aussage Beat Zenklusen, CEO Bergbahnen Brigels, 9. September 2019.

¹²⁰ Die Skigebiete Andermatt Sedrun und Brigels haben bis und mit 2018/19 auf die Kommunikation von Maximalpreisen verzichtet.

3.1.1.11.5. Maximal- und Mindestpreise

In einem statischen System widerspiegelt der Preis, z.B. der Tageskartenpreis, einen Durchschnittswert aller Saisontage. Unabhängig von beispielsweise Wetter und erwartetem Besucheraufkommen gilt stets der gleiche Preis. Mit dem Übergang zu einem dynamischen System wird der Preis nach verschiedenen Kriterien differenziert. Es liegt daher auf der Hand, dass der alte statische Preis zwischen Maximal- und Mindestpreis des dynamischen Preismodells liegt. Tabelle 29 zeigt die Preisbandbreiten in dynamischen Preismodellen. In der Öffentlichkeit bekommt der Tageskartenpreis viel mehr Aufmerksamkeit als beispielsweise der Preis einer 6-Tageskarte. Die Tageskartenpreise sind daher in den Köpfen der Gäste stark verankert. Gerade für stark von Aufenthaltsgästen besuchten Skigebieten können die Mehrtageskarten von grösserer Bedeutung sein als die Tageskarten. In einem dynamischen Preismodell können die unterschiedlichen Skipässe unterschiedlich «dynamisch» gestaltet werden. Maximalrabatte, Kontingente oder Anpassungsgeschwindigkeit können je nach Ticketkategorie unterschiedlich festgelegt werden. In beispielsweise Crans Montana liegt der Tageskarten-Höchstpreis im dynamischen Preissystem 29% über dem alten statischen Preis. Der 6-Tageskarten-Höchstpreis liegt neu sogar 33% über dem alten statischen Vergleichswert.

Tabelle 29 zeigt, dass die Maximalpreise in dynamischen Preismodellen gegenüber dem alten statischen Preis 8% bis 29% höher liegen. Mindestens so wichtig wie die Höhe des Maximalpreises ist die Anzahl der Tage, an welchen der Maximalpreis (annähernd) erreicht wird. In St. Moritz galt der höchste Preis der Saison 2018/19 an lediglich drei Saisontagen. Der Minimalpreis wurde hingegen an über 20 Tagen gewährt. Liftopia empfiehlt beispielsweise den Maximalpreis eher etwas höher anzusetzen, diesen jedoch dann nicht oder nur selten vollständig zu erreichen.¹²¹

¹²¹ Aussage Evan Reece, CEO Liftopia, 9. September 2019.

Tabelle 29: Preisbandbreiten dynamischer Preismodelle (Tageskarten)¹²²

Skigebiet	"Alter" statischer Preis (in CHF)	Kassenpreis (dyn. oder fix)	Maximalpreis				Mindestpreis			
			Kommunikation	Preis in CHF	Schätzung in CHF	Aufschlag gegenüber "altem" statischen Preis	Kommunikation	Preis in CHF	Schätzung in CHF	Abschlag gegenüber "altem" statischen Preis
Andermatt Sedrun (2018/19)	60	dynamisch	Nein		73	22%	Ja	39		35%
Brigels (2019/20)	54	dynamisch	Ja	60		11%	Ja	33		39%
Gstaad (2019/20)	65	dynamisch	Ja	74		14%	Ja	49		25%
Arosa Lenzerheide (2019/20)	72	fix	Ja	84		17%	Nein			
Crans Montana (2019/20)	69	fix	Ja	89		29%	Nein		31	55%
St. Moritz (2019/20)	82	dynamisch	Nein		105	28%	Ja	45		45%
Bellwald (2019/20)	51	dynamisch	Nein		55	8%	Nein		34	33%
Zermatt - International (2019/20)	92	dynamisch	Nein		105	14%	Ja	73.6		20%
Aletsch Arena (2019/20)	60	dynamisch	Ja	66		10%	Nein		46	23%
Weisse Arena (2019/20)	-	fix	Ja	89			Nein		56	

Tabelle 29 zeigt, dass die Mindestpreise stärker vom alten statischen Preis abweichen als die Maximalpreise. Das heisst, der höchste Discount fällt betragsmässig grösser aus als der höchste Aufschlag. Diese Wahl ist sicherlich psychologisch begründet und soll den Eindruck erwecken, dass Skifahren mit der Umstellung der Preise günstiger wird. Es gilt jedoch auch an dieser Stelle zu berücksichtigen, dass sich die Mindestpreise nicht auf alle Saisontage beziehen. Die tiefsten Preise beziehen sich auf einzelne Tage in nachfrageschwache Saisonzeiten.

Der Mindestpreis liegt in Arosa Lenzerheide sehr tief, gilt aber nur für wenige Tage und für beschränkte Kontingente. Um Frustrationen beim Gast und Konflikte mit der Preisbekanntgabe-Verordnung¹²³ zu vermeiden, verzichtet Arosa Lenzerheide auf die Kommunikation von ab-Preisen bzw. von

¹²² Mit «altem» statischem Preis ist der Tageskartenpreis im Jahr vor dem Wechsel auf dynamische Preise gemeint. Für Arosa Lenzerheide ist zu berücksichtigen, dass der Maximalpreis bzw. der fixe Kassenpreise stufenweise erhöht wurde. In der ersten dynamischen Saison 2017/18 wurde der Preis von CHF 72 auf CHF 75 erhöht. In der dritten dynamischen Saison (2019/20) wird der Preis auf CHF 84 (online 6% günstiger) angehoben. In Andermatt Sedrun wurde in den ersten beiden Saisons kein Maximalpreis kommuniziert. Ab 2019/20 liegt der Maximalpreis bei CHF 84, vorher war er schätzungsweise CHF 73. Wenn das Skigebiet keinen Maximalpreis kommuniziert, ist eine Schätzung aufgeführt. Diese basiert auf Medienberichten und/oder Marktbeobachtungen. Der Aufschlag des Maximalpreises gegenüber dem alten Preis basiert entweder auf dem kommunizierten Preis oder auf der Schätzung. Die Weisse Arena hat schon seit sieben Jahren dynamische Preise. Ein Vergleich der heutigen dynamischen Preise mit dem damaligen statischen Preis, macht deshalb keinen Sinn.

¹²³ Vgl. Preisbekanntgabeverordnung – Leitfaden für die Praxis 2019, SECO, 3. Juni 2019, Seite 17. Wenn die Werbung einen Minimalpreis angibt – z.B. «ab Fr. 59.–» – muss genau beschrieben werden, auf welches konkrete Angebot sich der Ab-Preis bezieht.

Mindestpreisen.¹²⁴ Stattdessen wird mit dem Slogan «Je früher desto besser!» geworben. Der jeweils aktuell tiefste verfügbare Preis ist im Onlineshop ersichtlich.

Für die Akzeptanz von Preiserhöhungen ist es hilfreich, wenn die Tickets im Vorverkauf günstiger gekauft werden können.¹²⁵ Wichtig ist, dass Vorverkaufsangebote auch für die wichtigsten Ferienwochen, an welche Familien mit schulpflichtigen Kinder gebunden sind, bestehen.¹²⁶ Familienrabatte können auch in dynamischen Preismodellen gewährt werden. In St. Moritz hat man den Familienrabatt mit der Einführung der neuen Preise sogar erweitert. Je mehr Gäste sich wie «Cherry Picker» verhalten und die Tickets bei guten Bedingungen am Morgen ihres Skitages zu erhöhten Preisen kaufen, umso attraktiver können die Frühbucheangebote ausgestaltet werden. Führt der Wechsel auf dynamische Preise zu einer Ertragssteigerung, kann ein Teil der zusätzlichen Erträge in noch attraktivere Frühbucheangebote oder beispielsweise in Ermässigungen für Familien investiert werden.¹²⁷

Die Preise der Konkurrenz können in dynamischen Preismodellen ebenfalls wichtige Anhaltspunkte sein. In Bellwald wollte man beispielsweise kein Preisniveau erreichen, welches die Preise der benachbarten, deutlich grösseren Aletsch Arena übersteigt.¹²⁸ In Brigels liegt es nahe, dass die Kunden die Preise mit dem nahe gelegenen, ebenfalls deutlich grösseren Skigebiet Obersaxen/Piz Mundaun vergleichen.¹²⁹

3.1.1.11.6. Rabatte

Im Rahmen von dynamischen Preismodellen soll der Kunde zu einem frühen Kaufentscheid motiviert werden. Mitentscheidend ist dabei der angebotene Rabatt. Vorverkaufsrabatte sind aber ein zweischneidiges Schwert. Aus psychologischer Sicht kann ein hoher Rabatt sicherlich verkaufsfördernd wirken. Ein Rabatt muss sich für den Gast lohnen. In Arosa Lenzerheide gibt es beispielsweise keine Rabatte, welche kleiner als 4% sind.¹³⁰ Gleichzeitig sollte man mit einem Rabatt nicht zu viel Ertrag verschenken. Mit hohen (nicht kontingentierten) Rabatten ist daher Vorsicht geboten. Wichtig ist für das Skigebiet einzuschätzen, wie preissensitiv ihre Gäste(-gruppen) sind und wie hoch das Risiko ist, dass diese die Vorverkaufsangebote nutzen.

Ein wichtiger Aspekt von Rabatten ist die sogenannte Kannibalisierung. Dies bedeutet, dass Gäste, welche einen höheren Preis bezahlt hätten, zu vergünstigten Tarifen fahren. Für Schlechtwetter-Skifahrer wird das Skifahren auf der Belalp günstiger dank dem meteodynamischen Preismodell. Die Bergbahnen verlieren an den bestehenden Schlechtwetter-Skifahrern. Es braucht daher zusätzliche Gäste, welche für diese Verluste kompensieren. Das meistverkaufte Ticket auf der Belalp ist die 6-Tageskarte. Es ist daher besonders wichtig,

¹²⁴ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa/Lenzerheide, 25. Juni 2019.

¹²⁵ Aussage Evan Reece, CEO Liftopia, 9. August 2019.

¹²⁶ Aussage Christian Kluge, Geschäftsführer Smart Pricer, 4. Mai 2019.

¹²⁷ Aussage Christian Kluge, Geschäftsführer Smart Pricer, 4. Mai 2019.

¹²⁸ Aussage David Wyssen, CEO Sportbahnen Bellwald, 7. August 2019.

¹²⁹ Aussage Beat Zenklusen; CEO Brigels Bergbahnen, 9. September 2019

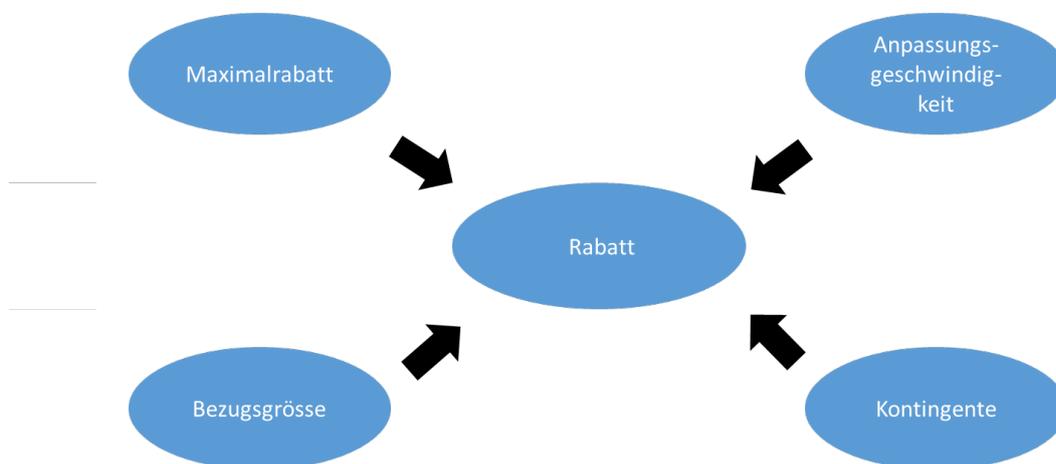
¹³⁰ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

dass der 6-Tagespass mit der Einführung der dynamischen Tageskartenpreise möglichst nicht kannibalisiert wird. Nur wenn eine ganze Woche sehr schlechtes Wetter herrscht, fährt der Kunde mit den dynamischen Tagespreisen besser als mit der Wochenkarte. Wenn das Wetter einige Tage mittelmässig oder an einzelnen Tagen sogar gut ist, lohnt sich der Kauf der 6-Tageskarte.¹³¹

Die Früh- bzw. Onlinebücher haben von den Zermatt Bergbahnen in der Saison 2018/19 Rabatte von insgesamt CHF 800'000 gewährt bekommen.¹³² Diesen entgangenen Erträgen sind jedoch Mehreinnahmen durch die Einführung von Saisonzeiten (höhere Preise in der Hauptsaison) und die Dynamisierung gegenüberzustellen. Der Personenwinterverkehrsertrag der Zermatt Bergbahnen stieg 2018/19 um rund 9% auf CHF 53.2 Mio.

Oft werben Skigebiete mit Maximalrabatten (bis zu). Wichtig ist, dass Preismodelle nicht nur nach ihrem Maximalrabatt beurteilt werden. Wie Abbildung 17 zeigt, müssen bei der Beurteilung von Rabatten diverse Aspekte berücksichtigt werden. Hohe Rabatte können als Lockvogelangebote ausgestaltet sein und nur für eine geringe Stückzahl gelten. Die Kontingentierung der Tickets spielt daher eine entscheidende Rolle bei der Beurteilung. Entscheidend ist auch die Anpassungsgeschwindigkeit der Preise und damit auch der Rabatte. Letztlich ist ein Rabatt immer im Zusammenhang mit seiner Bezugsgrösse zu beurteilen. Bei einer Bezugsgrösse von 100 entspricht ein Preis von 50 einem Rabatt von 50%, bei einer Bezugsgrösse von 80 ist der Rabatt nur 38%. Generell gilt, dass ein hoher Rabatt eher tragbar ist, wenn das Angebot kontingentiert ist, wenn die Anpassungsgeschwindigkeit hoch ist und wenn die Bezugsgrösse hoch ist.

Abbildung 17: Beurteilungsfaktoren von Rabatten dynamischer Preismodelle



In Systemen mit einem fixen Kassenpreis gilt für jeden Saisontag der gleiche Maximalpreis. Der Kunde kann daher den mit einem Vorverkauf erzielten Rabatt exakt beziffern. Abbildung 18 veranschaulicht dies anhand einer Tageskarte, welche am 18. September 2019 mit Gültigkeit am 15. Januar 2020 gebucht wird. Zu einem Preis von CHF 49 erzielt der Kunde in Arosa-Lenzerheide einen Rabatt von 42%. In Gstaad ist der

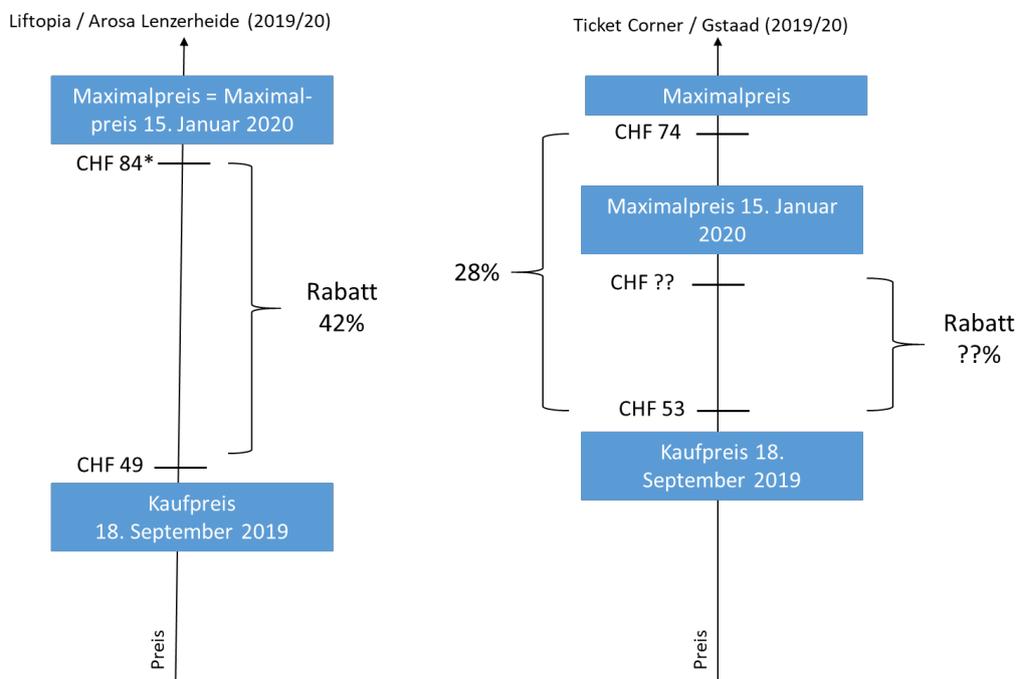
¹³¹ Aussagen Michael Nellen, CEO Belalp Bahnen, 31. Oktober 2019.

¹³² Aussage Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen, 9. Juli 2019.

Kassenpreis dynamisch und damit über die Saison variabel. Eine Tageskarte für Gstaad mit Gültigkeit am 15. Januar 2020 ist am 18. September 2019 für CHF 53 erhältlich. Auf welches Maximum der Tageskartenpreis am Mittwoch 15. Januar 2020 steigen kann, ist dem Kunden nicht bekannt. Der Kunde weiss daher nicht genau, welchen Nutzen er aus dem frühen Kauf zieht.

Falls wie in Gstaad ein Maximalpreis bekannt gegeben wird, kennt der Kunde die Differenz zwischen Maximalpreis und Kaufpreis. Für das in Abbildung 18 dargestellte Beispiel beträgt die Differenz 28%. Der Kunde sieht bei der Buchung die Differenz zum Maximalpreis (z.B. 28%) in Form eines Säulendiagramms dargestellt.¹³³ Dies entspricht jedoch nicht seiner effektiven Einsparung. Wenn der Kunde bis am 15. Januar 2020 mit dem Kauf zuwartet, wird er sehr wahrscheinlich nicht CHF 74 bezahlen müssen.

Abbildung 18: Rabatte auf Tageskarten in dynamischen Preismodellen¹³⁴



(Maximal-)Rabatten kommt eine wichtige psychologische Bedeutung zu. Angenommen, Gäste erwarten auf Basis ihrer Erfahrungen, dass die Tageskarte in St. Moritz am 27. Dezember 2019 CHF 105 kosten könnte. Am 16. September 2019 war die Tageskarte im Vorverkauf für CHF 72 erhältlich (-31%). Der Kunde hat somit die Wahl: CHF 72 mit dem Risiko, dass die Bedingungen am 27. Dezember nicht seinen Wünschen entsprechen oder abwarten und bei Idealbedingungen womöglich bis zu CHF 105 ausgeben. Wenn bei den Kunden ein mutmasslicher Preis von CHF 105 verankert ist, wird mit einem Preis von CHF 72 ein Rabatt von 31% assoziiert.

¹³³ Dies gilt für alle von Ticket Corner betreuten Skigebiete.

¹³⁴ * Beim Onlinekauf bezahlt der Kunde in Arosa Lenzerheide nur CHF 79.

Tabelle 30 gibt eine Übersicht von Maximalrabatten dynamischer Preismodelle. Es gilt dabei zu berücksichtigen, dass die aufgeführten Maximalrabatte in einigen Fällen kontingentiert sind, und/oder dass sich diese nur auf nachfrageschwache Saisonphasen beziehen. Wie sich schon in Abbildung 18 zeigte, spielt die Bezugsgrösse eine bedeutende Rolle. Maximalrabatte sind zudem in Zusammenhang mit einer allfälligen Kontingentierung zu beurteilen. Mit Ausnahme von Arosa Lenzerheide, Crans Montana und der Weissen Arena ist die Bezugsgrösse für die Maximalrabatte ein dynamischer, sich über die Saisonphasen und/oder Wochentage verändernder Preis. In diesen Fällen sind die Rabatte eher etwas tiefer angesetzt.

Tabelle 30: Maximalrabatte in dynamischen Preismodellen¹³⁵

Skigebiet	Maximaler Rabatt (bis zu)	Bezugsgrösse für Rabatt	Kontingentierung
Andermatt Sedrun (2018/19)	25%	Dynamischer Tages- bzw. seasonspezifischer Maximalpreis	Nein
Brigels (2018/19)	20%	Dynamischer Tages- bzw. seasonspezifischer Maximalpreis	Nein
Gstaad (2019/20)	20%	Dynamischer Tages- bzw. seasonspezifischer Maximalpreis	Ja
Arosa Lenzerheide (2019/20)	50%	Fixer Maximalpreis (für gesamte Saison)	Ja
Crans Montana (2019/20)	65%	Fixer Maximalpreis (für gesamte Saison)	Ja
St. Moritz (2019/20)	30%*	Dynamischer Tages- bzw. seasonspezifischer Maximalpreis	Indirekt über berücksichtigung Nachfrage
Bellwald (2018/19)	25%	Dynamischer Tages- bzw. seasonspezifischer Maximalpreis	Indirekt über berücksichtigung Nachfrage
Zermatt (2019/20)	20%	Dynamischer Tages- bzw. seasonspezifischer Maximalpreis	Nein
Weisse Arena (2019/20)	37%	Fixer Maximalpreis (für gesamte Saison)	Nein/Ja**

Die Vorverkaufsangebote sind in Arosa Lenzerheide kontingentiert und die Bezugsgrösse ist ein fixer, über die ganze Saison gültiger Maximalpreis (=fixer Kassenpreis). In dieser Konstellation können die gewährten Maximalrabatte unter sonst gleichen Bedingungen eher höher ausfallen. Die Arosa Lenzerheide-Rabatte sind typische Werte für Skigebiete mit Liftopia-Preismodellen. Die Preismodelle der von Liftopia betreuten Skigebieten unterscheiden sich stärker bezüglich Höhe der Kontingente und Anpassungsgeschwindigkeit der Preise als bezüglich Maximalrabatt.¹³⁶ In der Weissen Arena liegt der Maximalrabatt gegenüber dem fixen Kassenpreis bei den tiefsten Ticketpreisen von CHF 56 bei 37%. Über die Weihnachtsferien und die wichtigsten Sportferienwochen liegt der tiefste Preis bei CHF 75, was einem Rabatt von 16% gegenüber dem Kassenpreis entspricht. Zu berücksichtigen gilt es sowohl für die Weisse Arena als auch für Arosa

¹³⁵ In der Weissen Arena, in Crans Montana und in Arosa Lenzerheide ist zu berücksichtigen, dass sich der in der Tabelle ausgewiesene Maximalrabatt auf den fixen Kassenpreis bezieht. Der Onlinekauf ist in diesen Fällen unabhängig vom Kaufzeitpunkt günstiger. Auf den Online-Maximalpreis bezogen sind die Maximalrabatte «nur» 47% (Arosa Lenzerheide) bzw. 32% (Weisse Arena). * Es handelt sich um den «Frühbucherrabatt». Gegenüber dem tatsächlichen Kassenpreis kann der Rabatt weit höher sein. ** Die Tickets für Zusatzleistungen sind im Vorverkauf kontingentiert.

¹³⁶ Aussage Evan Reece, CEO Liftopia, 9. August 2019.

Lenzerheide, dass der Online-Kauf unabhängig vom Zeitpunkt günstiger als der Erwerb an der Kasse ist. Der Hauptsaisonrabatt in der Weissen Arena ist daher für den Online-Käufer (CHF 84) eigentlich nur 11%. In beiden Fällen müssen die Rabatte mit den alten statischen Preisen vor Einführung des dynamischen Preismodells beurteilt werden. In Arosa Lenzerheide galt vor der Einführung dynamischer Preise ein Tageskartenpreis von CHF 72. Dieser wurde schrittweise auf CHF 84 (online CHF 79) erhöht. Ein Rabatt von beispielsweise 15% auf den neuen Maximalpreis von CHF 84 entspricht einem Rabatt von weniger als 1% auf den alten statischen Preis von CHF 72. In der Weissen Arena liegt die Einführung dynamischer Preise sieben Jahre zurück. Der fixe Kassenpreis wurde 2018/19 um CHF 5 und 2019/20 um CHF 4 auf CHF 89 angehoben.

Wie Tabelle 30 zeigt, sind Skigebiete mit nicht kontingentierten Angeboten tendenziell vorsichtiger bei der Ansetzung der Maximalrabatte. Das gleiche trifft für Skigebiete ohne fixen Kassenpreis zu. Die Rabatte beziehen sich dann nicht auf einen über die gesamte Saison gültigen Maximalpreis, sondern auf tages- oder saisonphasenabhängige Maximalpreise, welche unter Umständen deutlich unter dem Maximalpreis (über die gesamte Saison) liegen. Dann fällt auch der Rabatt geringer aus. Die Anpassungsgeschwindigkeit der einzelnen Preismodelle ist schwierig einzuschätzen bzw. zu vergleichen.

3.1.1.11.7. Vorverkaufsdauer

In Zermatt und St. Moritz können Skitickets schon im Frühling für die nächste Skisaison gekauft werden. Für die von Ticket Corner betreuten Skigebiete startet der Vorverkauf im Herbst. In Brigels beginnen die Vorverkäufe bewusst erst 20 Tage vor Saisonstart.¹³⁷ Dies hat auch damit zu tun, dass man rund drei Wochen vor Saisonstart besser abschätzen kann, ob der Wintersportbetrieb pünktlich starten kann. So wird das Risiko reduziert, dass Tickets für Daten verkauft werden, an welchen kein Skibetrieb angeboten werden kann. Das meteodynamische Preismodell der Belalp Bahnen startet erst 7 Tage vor Gültigkeitsdatum, wenn zuverlässige Wetterprognosen verfügbar sind. Im dynamischen Preismodell der Weissen Arena Gruppe gibt es ab 10 Tagen vor dem Gültigkeitsdatum keine Frühbucherrabatte mehr. Wetterberichte sind auf rund 10 Tage hinaus ziemlich zuverlässig. Der Gast geht daher nicht wirklich ein Risiko ein und ein Rabatt ist daher nicht gerechtfertigt.¹³⁸ Wer online über die App bucht, erhält die Tageskarte fünf Franken günstiger als an der Kasse. Dieser Preis gilt unabhängig vom Buchungszeitpunkt.

In St. Moritz können die Kunden auch von kurzfristigen Frühbucherrabatten profitieren. Ein tieferer Preis kann auch kurzfristig gerechtfertigt sein, da der Kaufentscheid frühzeitig erfolgt. Kunden können noch bis am Morgen des betreffenden Skitages abspringen, zum Beispiel, weil sie sich nicht gut fühlen oder keine Lust auf Skifahren haben. In Zermatt gilt ein 5%-Online Rabatt nur bis 5 Tage vor dem Gültigkeitstag. In Gstaad gibt man ab fünf Tagen vor Gültigkeit keinen Rabatt mehr. Bei schlechter Wetterprognose bleibt der

¹³⁷ Aussage Beat Zenklusen, CEO Bergbahnen Brigels, 9. September 2019.

¹³⁸ Aussage Reto Gurtner, VR-Präsident und CEO der Weissen Arena Gruppe, 27. September 2019.

Preis dann fünf Tage unverändert. Bei gutem Wetter gibt es einen Preisaufschlag. Gegenüber dem Kunden spricht man aus psychologischen Gründen nicht von einem Preisaufschlag.¹³⁹ Im Vordergrund steht der vermeintliche Rabatt gegenüber dem «Schönwetter-Höchstpreis».

3.1.1.11.8. Ticketarten

In den meisten Fällen werden Tages- und Mehrtageskarten zu dynamischen Preisen angeboten. Eine Ausnahme ist Zermatt. Der 5%-Onlinerabatt (bis 5 Tage vor Gültigkeit) gilt nur ab Dreitageskarten. Mit dieser Restriktion will man verhindern, dass Cherry Picker, welche vor Ort sind und sich die schönsten Einzeltage zum Skifahren auswählen, belohnt werden.¹⁴⁰ Der 20%-Oktobervorverkauf gilt sogar erst ab der Sechstageskarte. Zermatt setzt den Gästen Anreize zu einer Verlängerung ihrer Aufenthaltsdauer. Indem Tages- und Mehrtageskarten unterschiedlich attraktiv gepreist werden, können auch andere Gebiete, welche die Tageskarte nicht vom Vorverkauf ausschliessen, diesbezügliche Anreize setzen. Ein Mehrtagesrabatt kann auch in einem dynamischen Preismodell zur Anwendung kommen. In Anzère bleibt der Tageskartenpreis 2019/20 statisch und unverändert gegenüber dem Vorjahr. Dynamische Preise gelten erst ab der Zweitageskarte. Die metedynamischen Preismodelle der Belalp Bahnen beziehen sich nur auf Tageskarten.

Verbier führt auf die Saison 2019/20 dynamische Preise ein. Dynamisch werden jedoch nur die Tickets für den Sektor Verbier. Die Skipässe für das Gesamtgebiet Quatre Vallées bleiben statisch. Für den Sektor Verbier können Skipässe bis zu einer Dauer von 6 Tagen gelöst werden.

3.1.1.12. Dynamische Preismodelle im Überblick

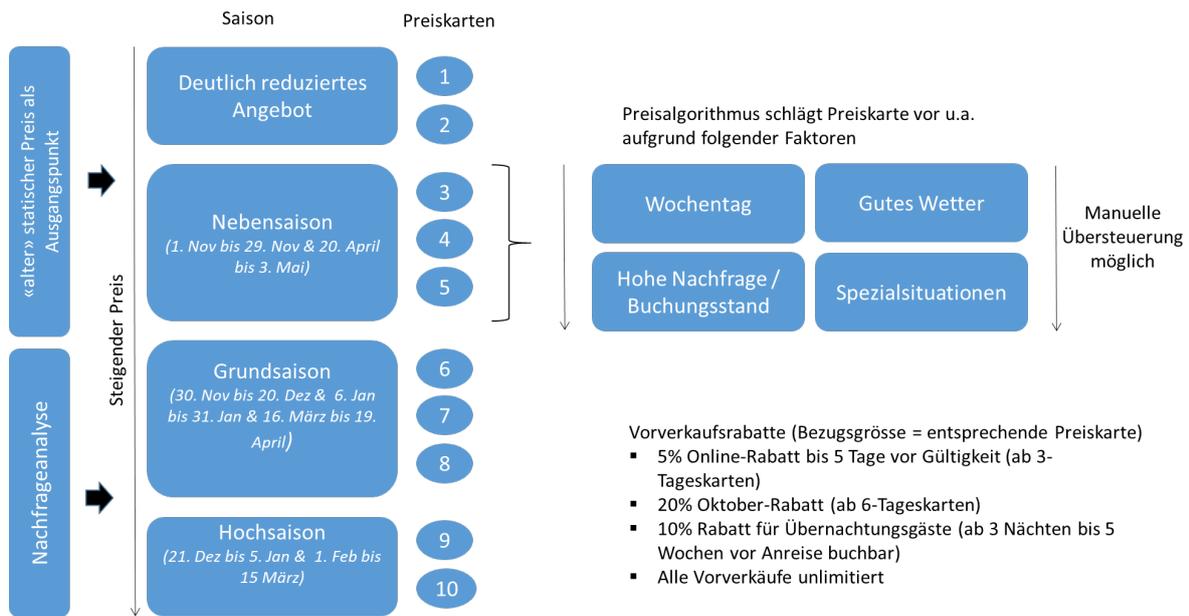
3.1.1.12.1. Zermatt (Smart Pricer)

Abbildung 19 veranschaulicht die Funktionsweise des dynamischen Preismodells von Zermatt. Insgesamt beinhaltet das System 10 Preisstufen bzw. 10 Preiskarten. Für die Nebensaison gilt beispielsweise grundsätzlich Preiskarte 3. Aufgrund mehrerer Faktoren kann der Nebensaisonpreis bis auf Preiskarte 5 ansteigen. Schönes Wetter und eine hohe Nachfrage können dazu führen.

¹³⁹ Aussage Matthias In-Albon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019.

¹⁴⁰ Aussage Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen, 9. Juli 2019.

Abbildung 19: Dynamisches Preismodell Zermatt¹⁴¹



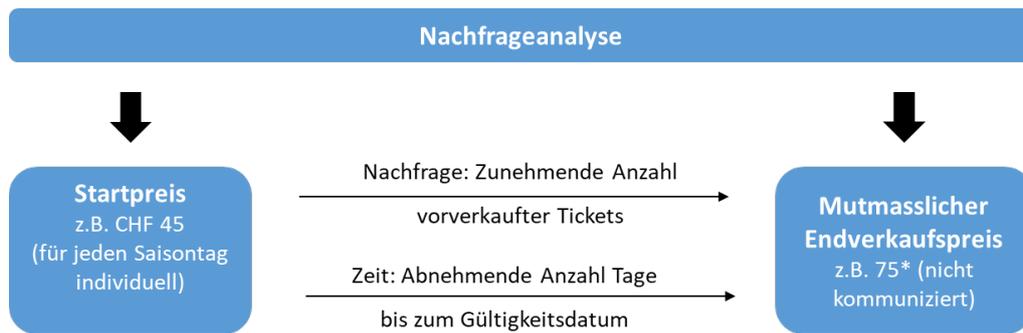
Die Vorschläge des Preisalgorithmus können manuell übersteuert werden. Vorverkaufsangebote sind unlimitiert. Gegenüber dem Kunden werden Ab-Preise kommuniziert. Der jeweils tiefste Preis der entsprechenden Saisonphase ist dem Gast bekannt. (z.B. Preis von Preiskarte 9 für die Hauptsaison).

3.1.1.12.2. St. Moritz (Smart Pricer, ab 2019/20 Pricenow)

Abbildung 20 veranschaulicht die Funktionsweise des dynamischen Preismodells von St. Moritz. Für jeden Saisontag wird auf Basis einer Nachfrageanalyse ein Startpreis definiert. CHF 45 ist der tiefst mögliche Startpreis für eher nachfrageschwache Zeiten. Mit zunehmender vorverkaufter Anzahl Tickets und einer abnehmenden Anzahl Tage bis zum Gültigkeitstag steigt der Preis an. Die Anpassung der Preise erfolgt somit über die Nachfrage und über eine Zeitkomponente.

¹⁴¹ Aussage Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen, 9. Juli 2019.

Abbildung 20: Dynamisches Preismodell St. Moritz¹⁴²



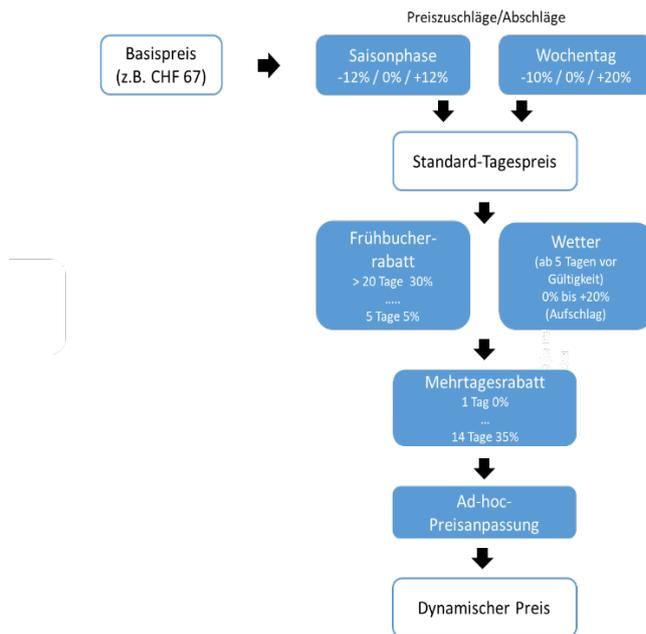
Die entsprechenden Vorverkaufsangebote sind indirekt kontingentierte, da die Anzahl vorverkaufter Tickets preisrelevant ist.

3.1.1.12.3. Andermatt Sedrun Disentis (Ticketcorner)

Abbildung 21 veranschaulicht die Funktionsweise des dynamischen Preismodells von Andermatt Sedrun (2018/19). Grundlage des dynamischen Modells ist ein Basispreis. Je nach Saisonphase und Wochentag gibt es einen Zu- oder Abschlag, so dass für jeden Saisontag ein Standard-Tagespreis resultiert. Auf diesen Preis werden Frühbucherrabatte gewährt. Bei schlechtem Wetter gibt es keine Preisermässigung. Gute Wetterprognosen können bis zu einem Preisaufschlag um 20% führen. Mittels einer Ad hoc-Funktion kann der Preisvorschlag des Systems übersteuert werden. Die aktuelle Anzahl verkaufter Tickets bzw. die Nachfrage ist kein preistreibender Faktor. Vorverkaufsangebote sind nicht limitiert.

¹⁴² Eine manuelle Übersteuerung der Preise ist auch möglich.

Abbildung 21: Dynamisches Preismodell Andermatt Sedrun Disentis¹⁴³

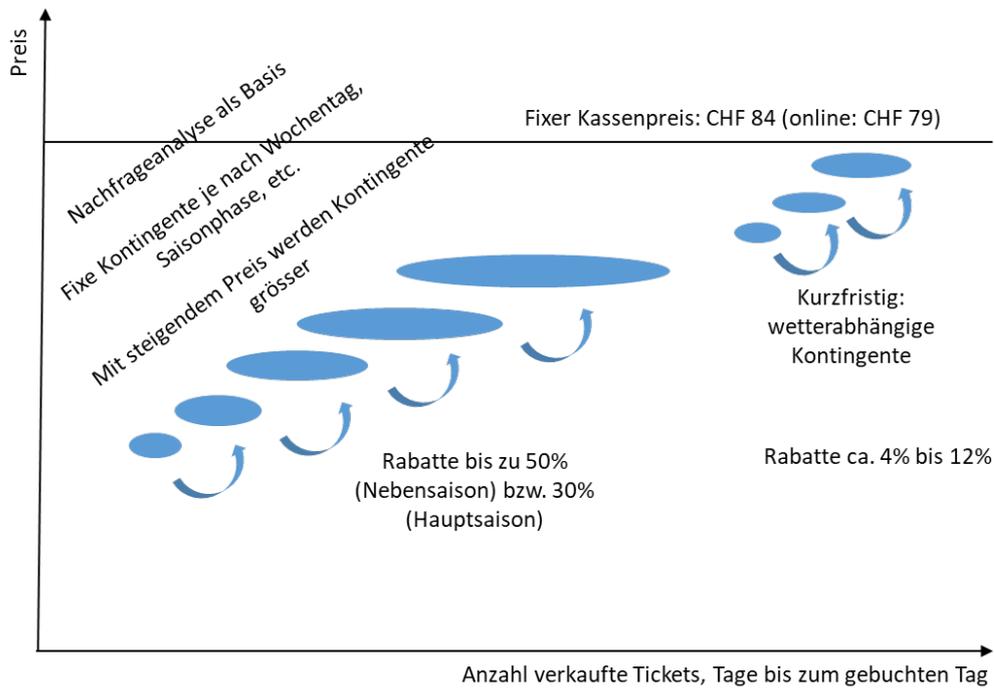


3.1.1.12.4. Arosa Lenzerheide (Liftopia)

Abbildung 22 veranschaulicht die Funktionsweise des dynamischen Preismodells von Arosa Lenzerheide. Vorverkaufsangebote sind kontingentiert. Wird ein Kontingent ausverkauft, steigt der Preis auf die nächste Stufe an. Die Preisanpassung erfolgt somit über die verkaufte Menge. Der Buchungszeitpunkt spielt indirekt ebenfalls eine preisbeeinflussende Rolle. Die entsprechenden Rabatte haben den fixen Kassenpreis als Bezugsgrösse. Der Maximalpreis ist den Kunden daher bekannt. Auf kurze Frist wird das Wetter preisbeeinflussender Faktor.

¹⁴³ Rainer Flaig, CEO Andermatt-Sedrun Sport AG, Präsentation «Dynamic Pricing», Zentralschweizer Tourismustag, Hochschule Luzern, 15. Oktober 2019.

Abbildung 22: Dynamisches Preismodell Arosa Lenzerheide¹⁴⁴

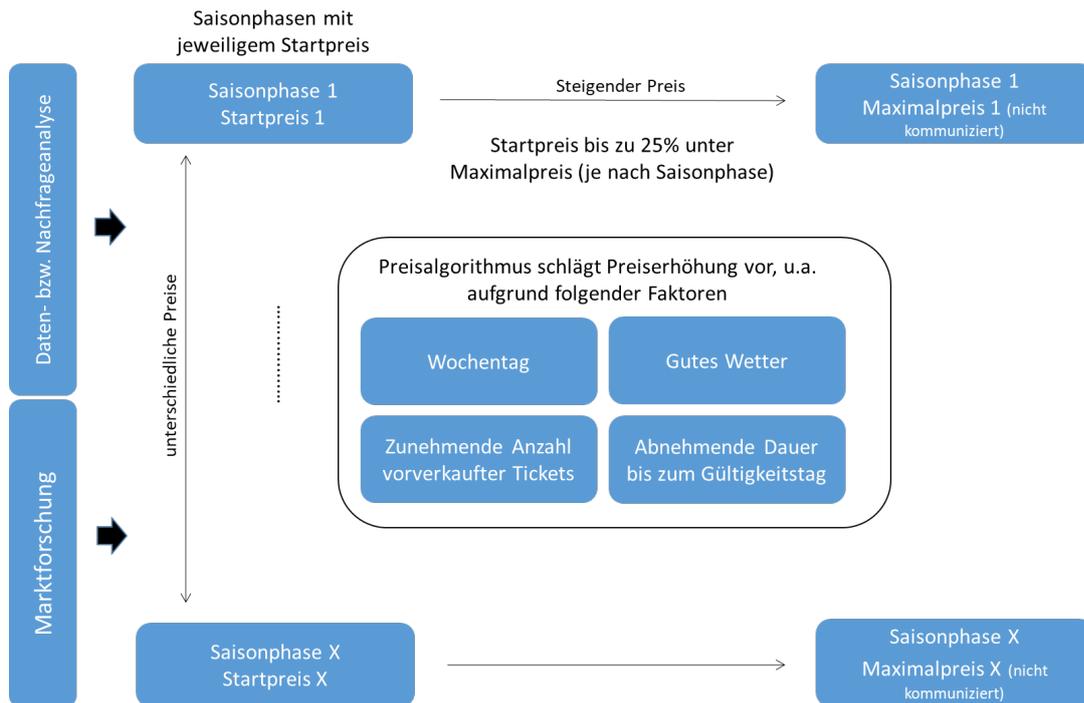


3.1.1.12.5. Bellwald (pricenow)

Abbildung 23 veranschaulicht die Funktionsweise des dynamischen Preismodells von Bellwald. Für unterschiedliche Saisonphasen wird auf Basis von Marktforschung und Nachfragedatenanalysen ein Minimalpreis definiert. Für jede der Saisonphasen gibt es einen maximal zu erreichenden Preis, welcher dem Kunden nicht kommuniziert wird. Je höher die erwartete Nachfrage, umso höher liegen Minimal- und Maximalpreis. Preistreibende Faktoren sind unter anderem die Dauer bis zum Gültigkeitstag bzw. der Buchungszeitpunkt, der Wochentag, die aktuelle Nachfrage sowie das Wetter.

¹⁴⁴ Aussage Christian Wyrch, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019. Die in der Abbildung aufgeführten Prozentwerte zeigen die ungefähre Grössenordnung, gelten jedoch nicht als absolute Regel.

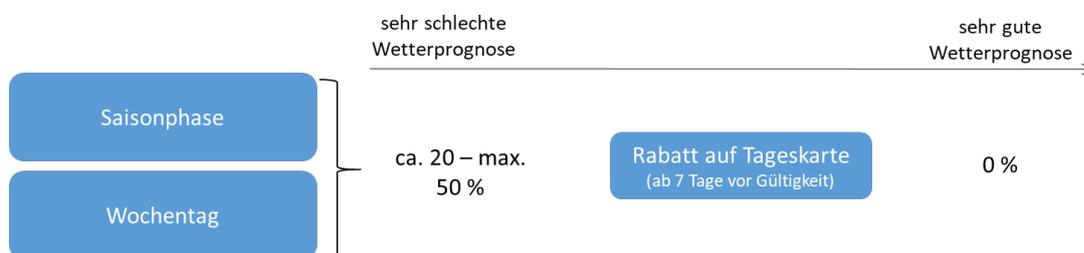
Abbildung 23: Dynamisches Preismodell Bellwald¹⁴⁵



3.1.1.12.6. Belalp

Abbildung 24 veranschaulicht die Funktionsweise des metedynamischen Preismodells der Belalp Bahnen. Je schlechter die Wetterprognose ausfällt, umso tiefer der Preis der Tageskarte. An Tagen unter der Woche während der Nebensaison kann der Rabatt bei sehr schlechter Wetterprognose bis auf 50% steigen. An Wochenenden bzw. in den wichtigsten Ferienwochen fallen die Maximalrabatte geringer aus. Die Rabattaktionen starten sieben Tage vor Gültigkeitsdatum und sind nicht kontingentiert. Für Mehrtageskarten bestehen keine metedynamischen Preise.

Abbildung 24: Metedynamisches Preismodell Belalp¹⁴⁶



¹⁴⁵ Aussagen David Wyssen, CEO Sportbahnen Bellwald, 7. August 2019 & Judith Noerpel-Schneider, Co-Founder & Sales Pricenow, 28. Oktober 2019.

¹⁴⁶ Aussagen Michael Nellen, CEO Belalp Bahnen, 31. Oktober 2019.

3.1.1.13. Erfahrungen mit dynamischen Preismodellen

Auf die Auswirkungen auf Anzahl Skierdays und Durchschnittsertrag wird in einer Analyse im vierten Kapitel eingegangen. Weitere Aspekte werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

3.1.1.13.1. Ticketmix

Die Gründe wieso ein Gast Tickets im Vorverkauf erwirbt können sehr unterschiedlich sein. Es ist sicherlich zwischen langfristigen und eher kurzfristigen Vorausbuchungen zu unterscheiden. Langfristige Vorausbuchungen von Wochen oder Monaten können attraktiv sein für weit im Voraus geplante Aufenthalte. Tagesausflüge können teilweise auch lange im Voraus geplant werden, dürften in der Mehrheit allerdings eher spontaner Art sein. Die Frühbuchungen erfolgen dann wenige Tage vor dem Gültigkeitstag, wenn das Wetter einigermaßen gut abschätzbar ist. Im Vorverkauf können so ein paar Franken gespart werden und der Gang an die Kasse entfällt. Ticketcorner stellt fest, dass in den Skigebieten ihrer Kunden rund 80% der Mehrtageskarten online gekauft werden. Umgekehrt werden von den Tageskarten nach wie vor 80% an der Kasse gekauft.¹⁴⁷ In Andermatt Sedrun wurden in der Saison 2018/19 84% der Tageskarten 0 bis 4 Tage vor dem Gültigkeitsdatum verkauft. Bei den 6-Tageskarten konnten fast 70% der Tickets mindestens 19 Tage vor dem Gültigkeitstag abgesetzt werden.¹⁴⁸ In Arosa Lenzerheide entspricht der Ticketmix im Onlineverkauf in etwa dem Ticketmix an der Kasse.¹⁴⁹ Man beobachtet jedoch, dass die Mehrtageskarten früher als die Tageskarten gebucht werden. Dies ist auch in Bellwald der Fall. Von den 14 Tagespässen wurden in der Saison 2018/19 25% der verkauften Tickets mindestens 25 Tage vor Gültigkeit abgesetzt.¹⁵⁰ Zweitages und Tageskarten werden deutlich später gekauft. Je länger die Laufzeit der Skipässe, umso früher die Buchung. Tageskarten werden erst gebucht, wenn das Wetter absehbar wird. Dieser Effekt ist auch beispielsweise in Brigels zu beobachten.¹⁵¹ In St. Moritz wurden 2018/19 50% der Mehrtageskarten und 10% der Tageskarten im Vorverkauf abgesetzt. Zu berücksichtigen gilt es dabei sicherlich auch, dass das Wetter im St. Moritzer-Modell kein direkt-preistreibender Faktor ist. Der Druck die Tageskarte bei schöner Wetterprognose ein paar Tage früher zu erwerben, dürfte daher etwas geringer sein. In Zermatt sind Tages- und Zweitageskarten vom Vorverkauf ausgeschlossen. Der 20% Oktober Vorverkauf gilt sogar erst ab einer Ticketdauer von 6 Tagen. Damit ist klar, dass sich der Vorverkauf auf Mehrtagespässe fokussiert.

3.1.1.13.2. Marketingeffekt

Innovationen sorgen für Aufmerksamkeit. Die Skigebiete, welche bereits auf dynamische Preise umgestellt haben, erreichten daher eine hohe mediale Aufmerksamkeit. Dies kann vor allem für kleinere Skigebiete von

¹⁴⁷ Aussage Verena Sowa, Sales Manager Ski Ticketcorner, 5. September 2019.

¹⁴⁸ Rainer Flaig, Präsentation «Dynamic Pricing», Zentralschweizer Tourismustag, Hochschule Luzern, 15. Oktober 2019.

¹⁴⁹ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019. Der Onlineverkauf umfasst auch Tickets, welche am Gültigkeitstag erworben werden.

¹⁵⁰ Aussage Judith Noerpel-Schneider, Co-Founder & Sales Pricenow, 28. Oktober 2019.

¹⁵¹ Aussage Beat Zenklusen, CEO Bergbahnen Brigels, 9. September 2019.

Vorteil sein. Über die Sportbahnen Bellwald berichteten beispielsweise der Blick und der Tagesanzeiger, was üblicherweise nicht der Fall ist.¹⁵² Die Steigerung des Bekanntheitsgrads bzw. der Medienpräsenz war der wichtigste Grund, welcher die Belalp Bahnen zum Versuch des meteodynamischen Preismodells bewogen hat.¹⁵³ Es ist davon auszugehen, dass diese Art der Aufmerksamkeit mit zunehmender Anzahl Bergbahnen mit dynamischen Preismodellen abnehmen wird.

Unter Umständen kann das Skigebiet von der Bekanntheit seines Partners profitieren. Ein Gast kann beispielsweise auf dem Webshop der Andermatt Sedrun Bergbahnen einen Skipass kaufen. Alternativ kann er über Ticket Corner buchen. Auf letzterer Plattform buchen vor allem sogenannte «Wechselgäste», welche verschiedene Skigebiete besuchen. Es ist davon auszugehen, dass Ticket Corner die Skigebiete mit «Ticket Corner Dynamic Pricing» prominent auf der Plattform positionieren wird. Von einem ähnlichen Effekt könnten auch Skigebiete mit dem Liftozia-Preismodell profitieren. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass die Bekanntheit von Liftozia unter den Kunden der Schweizer Skigebiete (noch) relativ gering ist. Mit einer zunehmenden Anzahl Skigebiete mit Liftozia-Preismodell wird sich die Bekanntheit sicherlich erhöhen. Wenn Ticketcorner einen Newsletter mit einem Bericht über das Skigebiet Brigels an 800'000 Kunden versendet, macht sich das unmittelbar in einer steigenden Anzahl Gäste bemerkbar. Die Bergbahnen Brigels haben ihren Marketingaufwand im Print um 80% reduziert.¹⁵⁴ Skigebiete, welche wie St. Moritz oder Zermatt ihre dynamischen Tickets über eigene Plattformen entwickeln, können nicht von der Bekanntheit des Plattformpartners profitieren. Mit zunehmendem Online-Anteil steigt das Potenzial für die direkte Ansprache der Kunden, wovon das Marketing profitiert. Von diesem Effekt können alle Skigebiete, unabhängig vom Preismodell, profitieren.

3.1.1.13.3. Reaktion der Gäste

Die Einführung dynamischer Preismodelle macht das Skifahren für die einen Gäste günstiger und für andere teurer. Klar, dass die Einschätzungen der Kunden sehr unterschiedlich ausfallen können. Bei den Sportbahnen Bellwald sind beispielsweise rund 100 Mails eingegangen. Die Gäste waren von hell begeistert bis bitter enttäuscht.¹⁵⁵ Allerdings hat man im Vorfeld der Umstellung mit mehr negativen Reaktionen gerechnet. Es ist davon auszugehen, dass die Unzufriedenheit der Gäste mit zunehmender Höhe des maximalen Kassenpreises steigt. Es kann sein, dass einige Gäste, die mit den dynamischen Preisen und damit verbundenen Erhöhung des Kassenpreises unzufrieden sind, das Skigebiet wechseln. Wenn der Ertrag je Gast zunimmt, kann sich eine Preiserhöhung jedoch auch bei einer reduzierten Anzahl Gäste lohnen. Und für die verbleibenden Gäste ist es durchaus ein Vorteil, wenn weniger Leute auf der Piste sind. Die Berichterstattung über die hohen Preise in St. Moritz zwischen Weihnachten und Neujahr 2018/19 hat dazu geführt, dass sich die Vorverkäufe für den Rest der Saison beschleunigt haben. Viele Gäste wollten sich die tieferen Preise

¹⁵² Aussage David Wyssen, CEO Sportbahnen Bellwald, 7. August 2019.

¹⁵³ Aussage Michael Nellen, CEO Belalp Bahnen, 31. Oktober 2019.

¹⁵⁴ Aussage Beat Zenklusen, CEO Bergbahnen Brigels, 9. September 2019.

¹⁵⁵ Aussage David Wyssen, CEO Sportbahnen Bellwald, 7. August 2019.

sichern. Dass die Vorverkäufe per Anfang Oktober 2019 rund dreimal höher liegen im Vergleich zum Vorjahr, kann auch die Folge der Erfahrungen des letzten Jahres sein. Die Kunden müssen wissen, dass sie mit dem Frühkauf deutliche Einsparungen erzielen können. Neben den negativen Reaktionen gab es in St. Moritz auch viele positive Reaktionen. Vor allem Familien erfreuten sich an den Vorverkaufs- und erhöhten Familienrabatten, welche das Skifahren gegenüber dem Vorjahr günstiger machten.

In den meisten Fällen haben die Skigebiete sehr früh über die Umstellung auf dynamische Preise informiert. Nichtsdestotrotz gibt es Gäste, die uninformiert anreisen. Um Schocks bei diesen Gästen zu vermeiden, könnte der (Maximal-)Preis über mehrere Jahre stufenweise erhöht werden. In Arosa Lenzerheide wurde der Maximalpreis bei der Einführung der dynamischen Preise um CHF 3 auf CHF 75 erhöht. Zwei Jahre später erfolgt eine Erhöhung um weitere CHF 9 auf 84. Die erste Preiserhöhung um CHF 3 wurde bewusst tief gehalten, um einen Schock zu vermeiden und die Gäste und Leistungspartner in der Destination nicht zu verärgern.¹⁵⁶ Eine einmalig sehr starke Preiserhöhung macht Crans Montana. Der Tageskarten-Höchstpreis steigt von 2018/19 auf 2019/20 um CHF 20 auf CHF 89. Dieser Wert entspricht dem fixen Kassenpreis. Bei der Onlinebuchung gibt es auch «Last Minute» einen Rabatt von 1-2%.¹⁵⁷

Auf die Saison 2017/18 wechselten Andermatt Sedrun und Arosa Lenzerheide auf ein dynamisches Preismodell. Gemessen an der Berichterstattung in den Medien gab es in Andermatt Sedrun mehr negative Reaktionen. Dies mag verschiedene Gründe haben. Einer davon könnte sein, dass die Preise in Andermatt Sedrun deutlicher angestiegen sind. Es gilt dabei jedoch zu berücksichtigen, dass auf die Saison 2017/18 praktisch das ganze Skigebiet Andermatt Nätschen modernisiert wurde und ein Teil der Skiverbindungsanlagen in Richtung Sedrun in Betrieb genommen wurde.

3.1.1.13.4. Nachfrage in Randzeiten

Dynamic Pricing kann zu Nachfragesteigerungen an schwachen Tagen führen, insbesondere bei starken Preisunterschieden zwischen starken und schwachen Tagen.¹⁵⁸ Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass dynamische Preismodelle tendenziell nur eine geringfügige Stimulierung der Nachfrage in Randzeiten auslösen. In beispielsweise Zermatt und Brigels wird der Nachfrageeffekt in der Nebensaison als gering eingeschätzt. Viel entscheidender für den Erfolg des dynamischen Preismodells ist, dass in den Spitzenzeiten mehr Ertrag verdient werden kann.¹⁵⁹ Pricenow geht davon aus, dass mit Tageskarten in Randzeiten eher eine Nachfragesteigerung erreicht werden kann als mit Mehrtagespässen.¹⁶⁰ In Andermatt Sedrun konnten die dynamischen Preise praktisch keine Verlagerung von Gästen auf die nachfrageschwachen Tage bewirken.¹⁶¹ Ab 2019/20 werden die Preise in Andermatt Sedrun daher wieder weniger dynamisch.

¹⁵⁶ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

¹⁵⁷ Mitteilung (online) der Bergbahnen Crans Montana, 19. September 2019.

¹⁵⁸ Aussage Christian Kluge, Geschäftsführer Smart Pricer, 4. Mai 2019.

¹⁵⁹ Aussage Beat Zenklusen, CEO Bergbahnen Brigels, 9. September 2019.

¹⁶⁰ Aussage Judith Noerpel-Schneider, Co-Founder & Sales Pricenow, 28. Oktober 2019.

¹⁶¹ Aussage Stefan Kern, Leiter Kommunikation Andermatt Swiss Alps, Tele1 Nachrichten vom 14. November 2019. Die 10-Franken-Mittwoche dürften von dieser Aussage ausgenommen sein.

3.1.1.13.5. Länge der gebuchten Ticketdauer

In St. Moritz hat sich die durchschnittliche gebuchte Ticketdauer im ersten Winter mit Dynamic Pricing erhöht. In Zermatt konnte kein derartiger Effekt beobachtet werden. Das am häufigsten gebuchte Ticket war jedoch bereits vor Einführung des dynamischen Preismodells die 6-Tageskarte.¹⁶² In Arosa Lenzerheide ist der Effekt einer Verschiebung von Tages- zu Mehrtageskarten tendenziell feststellbar. Veränderungen bei den verschiedenen Kartentypen sowie die No-Show-Rate unterstützen diese Aussage. Allerdings haben auch die Wetterbedingungen an den Wochenenden und die Wetterprognosen zu Beginn typischer Ferienwochen einen grossen Einfluss. Der Effekt muss daher noch erhärtet werden.¹⁶³

3.1.1.13.6. Entwicklung Onlineverkaufsanteil

Tabelle 31 zeigt, dass der Anteil der online getätigten Ticketverkäufe mit der Einführung dynamischer Preise deutlich ansteigt. Nach einem Jahr Dynamic Pricing hat Andermatt Sedrun den deutlich geringsten Sprung nach vorne gemacht. Dies wird wohl daran liegen, dass es sich wohl um das relativ am stärksten von Tagesgästen besuchte Skigebiet handelt. Es zeigt sich, dass Mehrtageskarten stärker im Vorverkauf nachgefragt werden als Tageskarten.

Tabelle 31: Entwicklung Online-Anteil Ticketverkäufe nach der Einführung dynamischer Preise¹⁶⁴

Skigebiet	Vorher	Nach erstem Jahr Dynamic Pricing	Nach zweitem Jahr Dynamic Pricing
Arosa Lenzerheide	1%	25%	37%
Andermatt Sedrun	2%	10%	20%
Brigels	0%	33%	-
Bellwald	0%	30%	-
St. Moritz	5%	30%	-
Zermatt	7%	30%	-

Bei jenen Skigebieten, welche bereits zwei Saisons mit dynamischen Preisen arbeiten, zeigt sich auch im zweiten Jahr eine deutliche Erhöhung des Anteils online verkaufter Tickets. Dies wird wohl einerseits daran liegen, dass im ersten Jahr nicht alle Gäste auf das Online-Angebot aufmerksam gemacht werden konnten. Andererseits müssen sich Gäste an neue Preismodelle angewöhnen. In St. Moritz liegen die Vorverkäufe per Anfang Oktober 2019 (zweite Saison mit Dynamic Pricing) rund viermal höher als im Vorjahr.

¹⁶² Aussage Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen, 9. Juli 2019.

¹⁶³ Aussage Christian Wyrch, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

¹⁶⁴ Es handelt sich um den Anteil der Online verkauften Tages- und Mehrtageskarten. Saisonkarten sind nicht berücksichtigt. Aussagen Beat Zenklusen, CEO Bergbahnen Brigels, 9. September 2019, Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen, 9. Juli 2019, Christian Kluge, Geschäftsführer Smart Pricer, 4. Mai 2019, Christian Wyrch, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019 sowie Michael Meier, SkiArena Andermatt-Sedrun, zitiert auf www.pricefx.com.

Für die Belalp Bahnen ist das metedynamische Pricing eher ein «Nebenschauplatz». Der Anteil der Erträge aus dem metedynamischen Pricing liegt bei etwa 2%.¹⁶⁵ Seit Projektbeginn haben sich die Erträge aus dem metedynamischen Pricing rund verdreifacht.

Den höchsten Onlineanteil erreicht die Weisse Arena Gruppe (Flims Laax Falera) mit einem Wert von rund 50% (2018/19). Das Preismodell der Weissen Arena Gruppe ist im Vergleich zu den übrigen Skigebieten mit dynamischen Preisen eher unterdurchschnittlich dynamisch. Monetär ist der Online-Kauf einer Tageskarte mit einem Discount von CHF 5 verbunden. Grössere Rabatte gibt es nur deutlich vor dem Buchungstermin. Wichtiges Element des hohen Onlineanteils ist wohl die App «Inside LAAX» (Vgl. Tabelle 22, Tabelle 23 und Abschnitt 3.1.1.13.8).

Der Kunde erspart sich mit dem Onlinekauf eine allfällige Wartezeit an der Kasse. Falls eine ausreichende Anzahl Gäste auf den Onlinekanal wechselt, kann das Skigebiet Personal im Kassensbereich einsparen. In Zermatt werden auf die Saison 2019/20 drei Stellen an der Kasse nicht mehr besetzt.¹⁶⁶ In Bellwald wird ab 2019/20 eine 50%-Kassenstelle nicht mehr besetzt. Zudem wird eine von zwei Kassen im Tourismusbüro abgebaut.¹⁶⁷ Dank des Onlineanteils von 25%, welcher wohl in der nächsten Saison weiter steigen wird, hat die Geschäftsleitung ein besseres Gespür für das Gästeaufkommen entwickelt. Dies hilft bei der Personalplanung und zum Beispiel bei der Entscheidung wie viele Sessel ausgaragiert werden sollten. Das dank der steigenden Onlineanteile an der Kasse freigesetzte Personal wird in Arosa Lenzerheide bei Erreichen eines Volumens von über 50% bei gleichzeitig hoher Quote an Direktladungen von Karten mit neuen Aufgaben betraut werden können, zum Beispiel in der Gästebetreuung.¹⁶⁸ Damit dürfte das Personal effizienter als an der Kasse eingesetzt sein.

3.1.1.13.7. Vergleich Onlineverkaufsanteil mit statischen Preise

Von den in der Umfrage 40 antwortenden Skigebieten sind Tickets in 37 bzw. in mehr als 90% der Fälle online erhältlich. Die drei Skigebiete ohne Onlineverkauf sind alle von eher kleiner Grösse (Pistenkilometer < 24). Die Hälfte der Skigebiete mit Onlineverkäufen und statischen Preisen hat einen Onlineanteil von weniger als 5%. Über einem Wert von 20% liegen nur drei Skigebiete mit statischen Preisen.

3.1.1.13.8. Verwendung von Kundendaten

Die Erläuterungen in diesem Abschnitt zeigen Vorteile eines erhöhten Onlineanteils. Diese Erhöhung muss nicht zwingenderweise bzw. nicht nur die Folge der Einführung eines dynamischen Preismodells sein. Gegenüber dem Kauf an der Kasse lernen die Skigebiete den Onlinekäufer «etwas» besser kennen. Grössen

¹⁶⁵ Aussage Michael Nellen, CEO Belalp Bahnen, 31. Oktober 2019.

¹⁶⁶ Aussage Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen, 9. Juli 2019.

¹⁶⁷ Aussage David Wyssen, CEO Sportbahnen Bellwald, 7. August 2019.

¹⁶⁸ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

wie Herkunft, Adresse oder Alter werden bekannt. Skigebiete können sich dieses Wissen unter Umständen zu Nutzen machen. Die Gäste werden namentlich bekannt und können direkt kontaktiert werden, was das Marketing erleichtern kann. In Brigels hat man beispielsweise festgestellt, dass am Freitag kaum Senioren am Skifahren sind. Mit einer gezielten Facebook-Aktion hat man darauf Senioren aus dem Raum Chur ein attraktives Angebot unterbreitet.¹⁶⁹ In Bellwald will man Stammgäste zukünftig belohnen. Abhängig vom individuell erzielten Onlineumsatz gibt es Vergünstigungen in der Nebensaison.¹⁷⁰ Gstaad verknüpft das dynamische Preismodell mit einem Loyalitätsprogramm. Für Onlinekäufe im Umfang von CHF 100 gibt es einen Stern. Mit dem sechsten Stern bekommt der Gast einen Gutschein über CHF 20.

Der Aufwand für die Analyse gesammelter Daten darf nicht unterschätzt werden. Auf Basis der Daten personalisierte Angebote zu entwickeln ist sehr schwierig und aufwändig.¹⁷¹ Daten sammeln ist einfach, die Daten auszuwerten erfordert hohe monetäre und zeitliche Ressourcen. Hinzu kommt, dass Datenschutzbestimmungen die Handlungsspielräume einschränken. Angenommen ein Kunde kauft vier Tickets für Erwachsene. Handelt es sich nun dabei um eine Familie mit zwei Kindern über 16 Jahre, um vier Freunde oder zwei Ehepaare? Das Skigebiet sieht nur die Daten der buchenden Person. Ein Gast mit Adresse in Basel kauft online eine Tageskarte. Reist er von Basel als Tagesgast an, logiert er in seiner eigenen Ferienwohnung in der Destination oder handelt es sich um einen Hotelgast, welcher einzelne Tageskarten kauft? Vollintegrierte Tourismusunternehmen, welche umfassende Daten über den Kunden sammeln, können unter sonst gleichen Bedingungen den Kunden viel besser kennenlernen. Am besten kennt daher sicherlich die Weisse Arena ihre Gäste. Rund 50% der Gäste sind auf der App «Inside Laax». Ihre Bewegungsmuster und ihr Kaufverhalten sind bekannt. Über die App ist auch beispielsweise der Aufenthaltsort von registrierten Gästen zum Zeitpunkt der Buchung bekannt. Ab einem App-Anteil von ca. 70% plant die Weisse Arena die Einführung von personalisierten Angeboten.¹⁷² Beispielsweise könnte dem Frühaufsteher und in den Morgenstunden regelmässig viele Pistenkilometer zurücklegenden Gast um 11.00 Uhr ein attraktives Angebot zum Mittagessen unterbreitet werden. Via App kann er darüber informiert werden. Das Angebot hilft die Gastronomieauslastungsspitze zwischen 12.00 und 13.00 Uhr zu brechen.¹⁷³ Das Beispiel der Weissen Arena zeigt, dass die Kunden nicht nur mit grosszügigen Rabatten auf den Onlinekanal gelockt werden können, sondern auch indem dem Gast ein Mehrwert geboten wird. Das Motto der Weissen Arena Gruppe zielt darauf ab, den Aufenthalt des Kunden in der Weissen Arena möglichst werthaltig zu gestalten und damit gleichzeitig den Gast für die Weisse Arena werthaltiger zu machen.¹⁷⁴

Ein Motiv der Einführung von dynamischen Preisen ist eine bessere Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft der Kunden. Dazu muss das Skigebiet die Zahlungsbereitschaft der Kunden kennen. Kunden, welche ihre Tickets an der Kasse kaufen, können nach ihrer Zahlungsbereitschaft gefragt werden. Da der Kunde an Preiserhöhungen nicht interessiert ist, hat er einen Anreiz den Preis eher zu tief anzugeben. Mit Online-

¹⁶⁹ Aussage Beat Zenklusen, CEO Brigels Bergbahnen, 9. September 2019.

¹⁷⁰ Aussage David Wyssen, CEO Sportbahnen Bellwald, 7 August 2019.

¹⁷¹ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

¹⁷² Aussage Reto Gurtner, VR-Präsident und CEO Weisse Arena Gruppe, 9. September 2019

¹⁷³ Flavio Battaini, COO Weisse Arena Gruppe, Präsentation am KMU Forum des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern, 16 September 2019.

¹⁷⁴ Aussage Reto Gurtner, VR-Präsident und CEO der Weissen Arena Gruppe, 9. September 2019.

Verkäufen bekommt das Skigebiet neue Möglichkeiten zur Einschätzung der Zahlungsbereitschaft. Für Arosa Lenzerheide spielt die so genannte «Demand Capture Rate DCR» eine bedeutende Rolle.¹⁷⁵ Angenommen ein Kunde besucht den Webshop und kauft eine Tageskarte, ist die DCR 100%. Angenommen 10 Kunden besuchen den Webshop und 4 kaufen eine Tageskarte, ist die DCR 40%. Eine Kunde welcher den Webshop viermal besucht und beim letzten Besuch das Ticket kauft, sorgt für eine DCR von 25%. Ist die DCR zu hoch, ist der angesetzte Preis zu tief. Im umgekehrten Fall ist bei einer zu geringen DCR der Preis wohl zu hoch gewählt. Die Einschätzung ist allerdings nicht absolut festsetzbar und nur im Vergleich der Tage untereinander oder im Vergleich mit anderen Skigebieten aussagekräftig. Ein gutes Marketing bringt dem Shop viele Klicks. Dies senkt die DCR automatisch. Ein schlecht auffindbarer und kaum beworbener Shop wird eine hohe DCR hervorbringen, da dieser nur von Gästen gefunden wird, die unbedingt online buchen möchten. Diese Erkenntnisse können für das zukünftige Pricing genutzt werden. Ziel ist, dass die DCR möglichst wenig volatil verläuft.¹⁷⁶

3.1.2. Analyse der Preise

3.1.2.1. Preise von Tageskarten für Erwachsene

Tabelle 32 zeigt die Verteilung der Tageskartenpreise in Schweizer Skigebieten. Berücksichtigt werden in der Tabelle nur Skigebiete mit einem statischen Kassenpreis. Die Bandbreite der Tageskartenpreise geht von CHF 33 bis CHF 89. In zwei Skigebieten kann der dynamische Preis bis auf ein Maximum von CHF 100 oder mehr ansteigen. Im Durchschnitt liegt der Tageskartenpreis bei CHF 55.5. Die Hälfte der Tageskartenpreise liegt zwischen CHF 48 und CHF 62 (Differenz 3. Quartil – 1. Quartil).

Tabelle 32: Tageskartenpreise Erwachsene in CHF¹⁷⁷

in CHF	Durchschnitt	Minimum	1. Quartil	Median	3 Quartil	Maximum	Anzahl
Tageskartenpreis	55.5	33.0	48.0	55.0	62.0	89.0	57
je Pistenkilometer	1.5	0.1	0.6	1.2	1.7	7.0	57

Entscheidender als der absolute Preis einer Tageskarte dürfte das Preis-Leistungsverhältnis sein. Was bekommt der Gast für den Tageskartenpreis? Einen im Konkurrenzvergleich hohen Preis könnten die folgenden Eigenschaften rechtfertigen: Grosses, vielfältiges Pistenangebot, moderne Transportanlagen, geringe Wartezeiten, schöne Landschaft/Aussicht, einfache Erreichbarkeit, hohe Schneesicherheit, gutes

¹⁷⁵ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

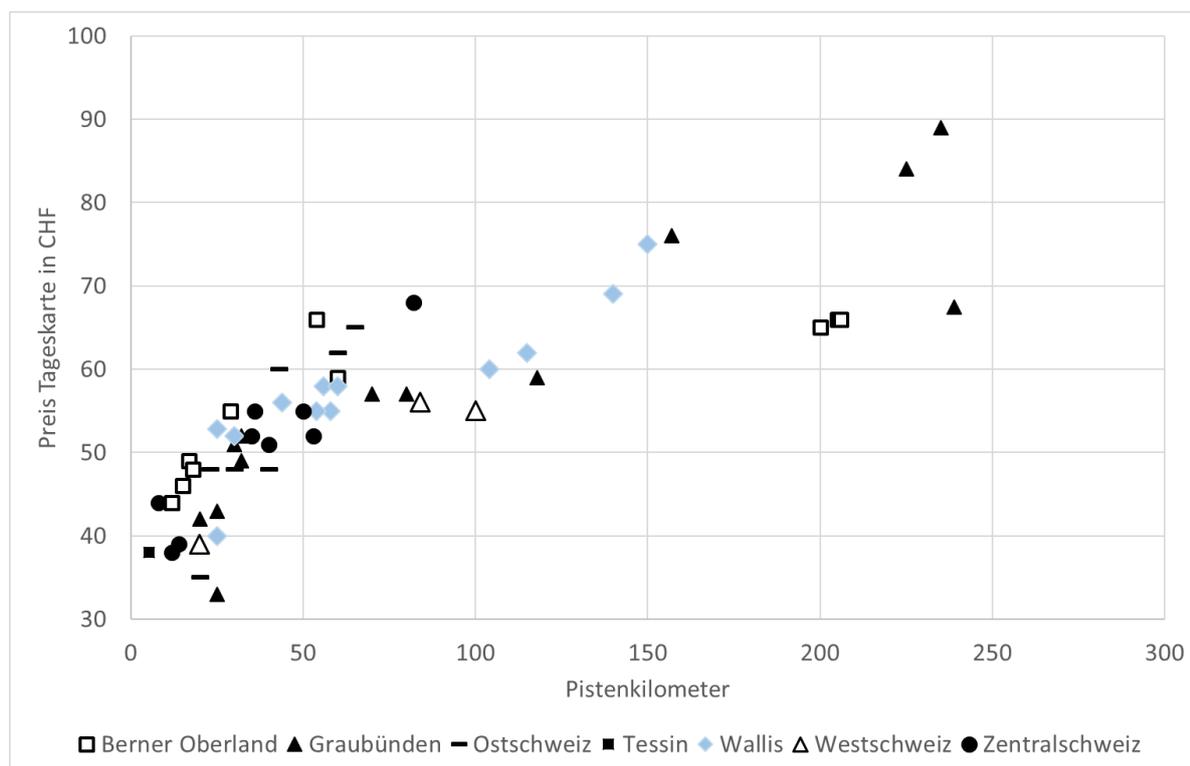
¹⁷⁶ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

¹⁷⁷ N=57. Die Tabellenwerte lassen sich wie folgt interpretieren. Der Durchschnitt (Mittelwert) liegt bei CHF 55.5. 25% der Tageskarten kosten weniger als CHF 48 (1. Quartil). Die Hälfte der Tageskarten kosten weniger bzw. mehr als CHF 55 (Median). Ein Viertel der Tageskarten kostet mehr als CHF 62 (3. Quartil). Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Wochenende vs. unter der Woche» oder «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison-Wochenend-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenpreis liegt, wird der Kassenpreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen werden nur dann berücksichtigt, wenn ein fixer Kassenpreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19.

Gastronomieangebot, attraktive Übernachtungsmöglichkeiten etc. Letztendlich muss das Gesamtprodukt stimmig sein und dem Kunden ein möglichst einmaliges Erlebnis bieten.

Zwischen dem Preis einer Tageskarte (in CHF) und der Anzahl Pistenkilometer besteht eine deutlich positive Korrelation.¹⁷⁸ Abbildung 25 veranschaulicht den Zusammenhang. Teilweise bestehen jedoch auch beträchtliche Unterschiede. Im Bereich 200 bis 250 Pistenkilometer variiert der Tageskartenpreis zwischen rund CHF 65 und fast CHF 90. Zu einem Tageskartenpreis von ca. CHF 55 sind Skigebiete mit ca. 30 bis 100 Pistenkilometern erhältlich.

Abbildung 25: Tageskartenpreise in Abhängigkeit der Anzahl Pistenkilometer¹⁷⁹



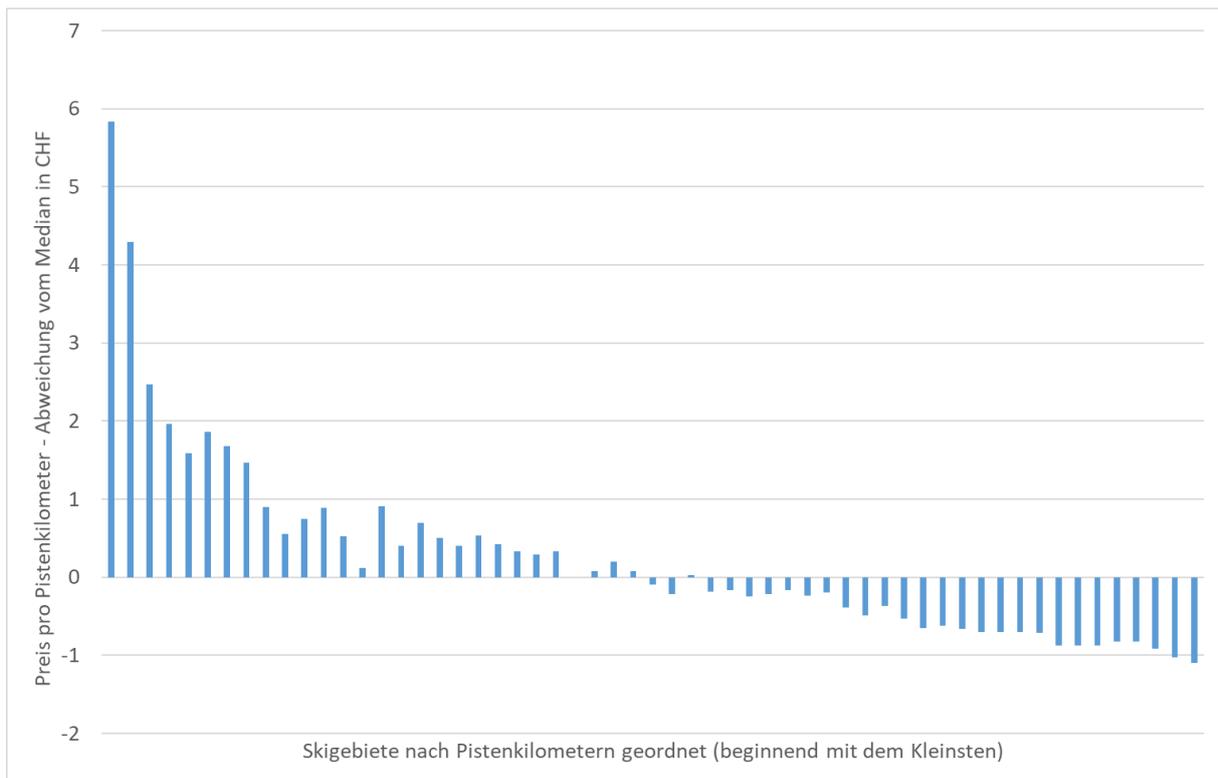
Im Durchschnitt resultiert ein Preis je Pistenkilometer von CHF 1.50. Der Median liegt bei CHF 1.20. Für die Hälfte der Skigebiete liegt der Preis je Pistenkilometer zwischen CHF 0.6 und CHF 1.7 (Differenz 3. Quartil – 1. Quartil). Der Preis je Pistenkilometer hängt deutlich von der Skigebietsgrösse ab. Das kleinste Skigebiet der Auswertung weist 5.4 Pistenkilometer auf. Würde man pro Pistenkilometer CHF 1.20 verlangen, würde die Tageskarte nur gerade ca. CHF 6.50 kosten. Die Tageskarte kostet aber in diesem Fall CHF 38, was einem Preis von ca. CHF 7 pro Kilometer entspricht. Abbildung 26 zeigt die Abweichung des

¹⁷⁸ Der Korrelationskoeffizient liegt bei 0.64 bzw. 64%.

¹⁷⁹ N=57. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Wochenende vs. Unter der Woche» oder «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison Wochenend-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenpreis liegt, wurde der Kassenpreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, falls ein fixer Kassenpreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19. Zwecks einer besseren Darstellung wurde die Anzahl Pistenkilometer in der Abbildung bei 300 begrenzt. Die Skigebiete Portes du Soleil und Quatre Vallées sind daher in der Abbildung nicht ersichtlich.

Kilometerpreises vom Medianwert von CHF 1.20 je Kilometer. Nicht überraschend liegen die kleinen Gebiete darüber und die grossen Gebiete darunter. Es zeigt sich aber auch, dass der Preis ab einer gewissen Grösse kaum mehr ansteigt. Dies wird wohl daran liegen, dass die Anzahl Pistenkilometer, welche ein Gast in einem Tag abfahren kann, begrenzt ist.

Abbildung 26: Preis pro Pistenkilometer – Abweichung vom Medianwert von CHF 1.20 – Skigebiete nach Pistenkilometern geordnet¹⁸⁰



In Abbildung 25 fällt auf, dass die Berner Oberländer Skigebiete im Bereich bis 100 Pistenkilometer fast ausnahmslos zu den teuersten Gebieten zählen. Viele der Berner Datenpunkte sind am oberen Ende zu finden. Die Ost- und Zentralschweizer Skigebiete sind besser verteilt. Einige Gebiete gehören zu den teureren, andere zu den günstigeren. Im Vergleich mit den Bündner und Walliser Bergbahnen sind viele Skigebiete der Regionen Berner Oberland, Ost- und Zentralschweiz für viele Leute relativ schnell erreichbar. Im Kanton Graubünden sind die Unterschiede betreffend Erreichbarkeit sehr gross. Mittelbünden ist aus dem Bereich Zürich auch recht gut erreichbar. Für den Tagesgast dürfte eine schnelle Erreichbarkeit des Skigebiets von Vorteil sein. Unter sonst gleichen Bedingungen sollte daher am Markt ein höherer Preis durchgesetzt werden können. Ein derartiger Zusammenhang lässt sich aus den vorliegenden Daten nicht bestätigen. Der Grund dafür liegt wohl darin, dass einige an den Voralpen gut gelegene Skigebiete mit überdurchschnittlich alter

¹⁸⁰ N=57. Der Medianwert liegt für den Tageskartenpreis pro Pistenkilometer bei CHF 1.20. Die Abbildung stellt die Abweichung vom Medianwert für 57 Skigebiete dar. Die Skigebiete sind der Grösse (Pistenkilometer) nach geordnet. Für den ersten Datenwert (links) kann die Abbildung wie folgt interpretiert werden: Der Tageskartenpreis pro Pistenkilometer liegt fast CHF 6 über dem Medianwert von CHF 1.20 (50% der Skigebiete liegen unter bzw. über diesem Wert). Das heisst, der Tageskartenpreis pro Pistenkilometer liegt bei rund CHF 7.20.

Infrastruktur arbeiten. Zentral- und Ostschweizer Skigebiete mit einer modernen Infrastruktur gehören in ihrer Grössenkategorie zu den teuersten Skigebieten.

Der Gast wünscht nicht nur ein vielseitiges Pistenangebot, sondern auch Schneesicherheit. Der Zusammenhang zwischen Höhenlage und Tageskartenpreis (vgl. Abbildung 27) ist etwas weniger stark ausgeprägt als der Zusammenhang von Pistenkilometern und Tageskartenpreis.¹⁸¹ Das hat möglicherweise auch damit zu tun, dass man die fehlende Höhe mit Beschneiungsinfrastruktur kompensieren kann. Die Unterschiede sind jedoch teilweise sehr gross. Für einen Preis um die CHF 55 gibt es Tageskarten in Skigebieten mit einer Höhe von ca. 1600 bis 2500 Meter. Tendenziell fällt auf, dass die Bündner Skigebiete bei vergleichbarer Höhe etwas teurer sind als die Walliser Skigebiete.

Abbildung 27: Tageskartenpreise in Abhängigkeit der Höhe über Meer¹⁸²

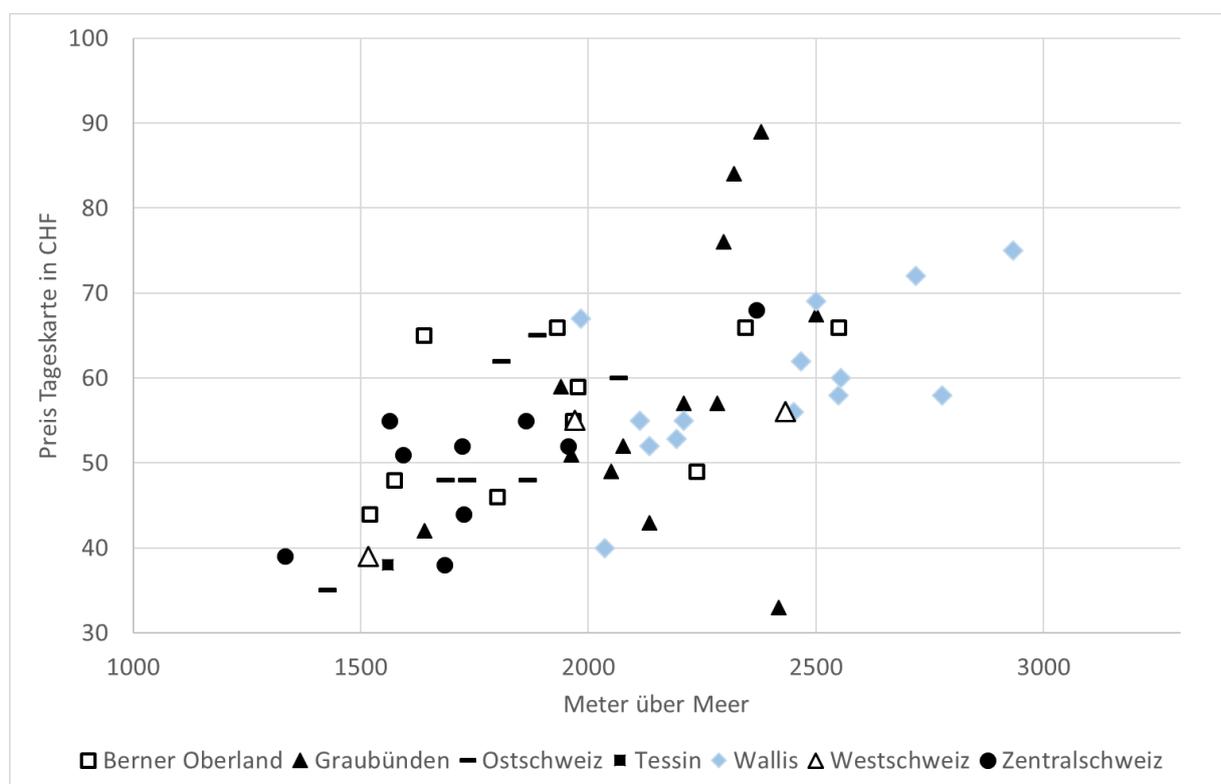


Abbildung 28 vergleicht die Schweizer Tageskartenpreise mit Preisen aus Frankreich und Österreich. Die Abbildung enthält Datenpunkte für 17 französische und 21 österreichische Skigebiete. Mittelgrosse und grosse Skigebiete sind unter den ausländischen Skigebieten absichtlich übergewichtet. Der Grund dafür ist, dass die grösseren Skigebiete stärker im internationalen Wettbewerb stehen. Auffällig ist, dass sich die österreichischen Tageskartenpreise in einer deutlich engeren Preisbandbreite bewegen als die Schweizer

¹⁸¹ Der Korrelationskoeffizient beträgt 0.59 bzw. 59%.

¹⁸² N=57. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Wochenende vs. Unter der Woche» oder «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison-Wochenend-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenspreis liegt, wird der Kassenspreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, falls ein fixer Kassenspreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19. Die Höhe über Meer wurde als Durchschnitt von tiefstem und höchstem Punkt des Skigebiets bestimmt. Der höchste Punkt wurde dabei doppelt gewichtet.

Preise. In den grossen Skigebieten Österreichs sind die Tageskarten teilweise deutlich billiger als in der Schweiz. In Skigebieten mittleren Grösse sind die Preise vergleichbar und bei den kleineren Gebieten gibt es viele günstigere Schweizer Skigebiete. Der Vergleich mit Frankreich fällt ähnlich aus, wobei die französischen Preise generell noch etwas tiefer liegen als in Österreich.

Abbildung 28: Tageskartenpreise in Abhängigkeit der Anzahl Pistenkilometer Schweiz, Frankreich und Österreich¹⁸³

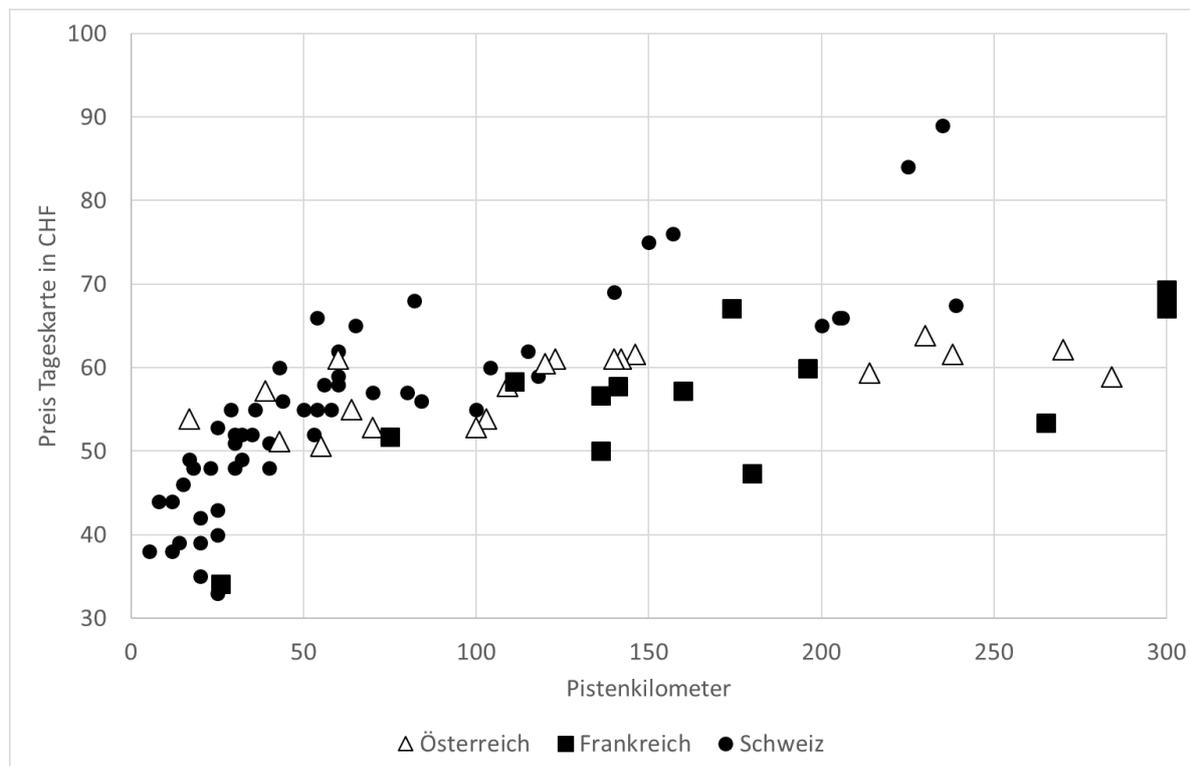


Tabelle 33 zeigt die Mittelwerte von Tageskartenpreisen für Skigebiete mit mehr als 100 Pistenkilometern. In der Kategorie zwischen 100 und 200 Pistenkilometern liegt der Durchschnitt der Schweizer Skigebiete 8% höher, in den Skigebieten mit mehr als 200 Pistenkilometern liegt der Durchschnittspreis jedoch 18% höher als in Österreich. Gegenüber Frankreich liegen die Preise der ganz grossen Skigebiete (> 200 Pkm) in der Schweiz 16% höher, die der grossen Skigebiete (> 100 Pkm und < 200 Pkm) 14% höher. Zu berücksichtigen gilt es dabei, dass die zwei teuren Skigebiete Zermatt und St. Moritz aufgrund der

¹⁸³ N=95, davon 17 französische und 21 österreichische Skigebiete. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Wochenende vs. Unter der Woche» oder «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison Wochenend-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenspreis liegt, wurde der Kassenspreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, falls ein fixer Kassenspreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19. Zwecks einer besseren Darstellung wurde die Anzahl Pistenkilometer in der Abbildung bei 300 begrenzt. Die ausländischen Preise wurden mit einem Kurs von CHF 1.1 je Euro umgerechnet.

dynamischen Preise nicht in der Auswertung berücksichtigt sind. Ansonsten könnte der Preisunterschied bei den ganz grossen Skigebieten noch grösser ausfallen.

Tabelle 33: Tageskartenpreise Schweiz, Frankreich, Österreich¹⁸⁴

Mittelwert (in CHF)	Schweiz	Frankreich	Aufpreis CH vs. FR in %	Österreich	Aufpreis CH vs. AT in %
Tageskartenpreis: 100 bis 200 Pistenkm	63.3	55.4	14.3%	58.7	7.8%
Tageskartenpreis: Mehr als 200 Pistenkm	72.5	62.3	16.4%	61.3	18.3%

Deutlich tiefer liegen die Tageskartenpreise in einigen italienischen Skigebieten. In La Thuile La Rosiere San Bernardo (160 Pistenkilometer) kostet eine Tageskarte 47 Euro (CHF 51.7). In Sestriere / Via Lattea (237 Pistenkilometer, nur italienischer Teil) zahlen Gäste für eine Tageskarte in der Hauptsaison sogar nur einen Preis von 38 Euro (CHF 41.8). Teurer ist die Tageskarte mit 62 Euro (CHF 68.2) im Gebiet Dolomiti Superski (478 Pistenkilometer). Ähnliche Preise wie in Italien gelten in Pradallano (Spanien, 107 Pistenkilometer) und Grandvalira (Andorra, 210 Pistenkilometer) mit 47.5 (CHF 52.3) bzw. 51 Euro (CHF 56.1). In Garmisch (Deutschland, 40 Pistenkilometer) kostet die Tageskarte 46 Euro. Deutlich teurer als in der Schweiz sind die Tageskarten in den USA. Auf die US-Amerikanischen Tageskartenpreise wurde bereits in Abschnitt 3.1.1.3 eingegangen (vgl. Tabelle 20).

Einen neuartigen Ansatz hat das Skigebiet Andermatt Sedrun Disentis gewählt. Seit 2019/20 bietet das Skigebiet ein HalbpPreis-Abo für CHF 41 (Erwachsene) an. Dieses berechtigt zum Kauf von Tageskarten zum halben Preis. Gleichzeitig wurde der Tageskartenmaximalpreis von rund CHF 73 auf CHF 84 erhöht. Für den ersten Skitag zahlt der Gast mit dem HalbpPreis-Abo CHF 83.¹⁸⁵ Ein Gast mit zwei bzw. drei Skitagen bezahlt im Durchschnitt einen Preis von CHF 62.5 und CHF 55.7 je Skitag. Wie Tabelle 34 zeigt, fällt der Durchschnittspreis bei starker Benutzung auf ein Niveau von rund CHF 44 je Skitag. Bei den Tagesgästen, welche für Andermatt Sedrun eine sehr hohe Bedeutung haben, kann das HalbpPreis-Abo sowohl zu positiven als auch zu negativen Konsequenzen führen:

- Mit dem HalbpPreis-Abo können Gäste, welche verschiedene Skigebiete für Tagesausflüge besuchen, ans Gebiet Andermatt Sedrun gebunden werden.
- Der hohe Preis von CHF 84 und der Kauf des HalbpPreis-Abos können Gäste abschrecken, welche sich nicht für weitere Skitage in der Skiarena Andermatt Sedrun Disentis verpflichten wollen.

Wie stark sich die beiden Effekte auswirken, wird sich in den nächsten Jahren zeigen. Die negativen Auswirkungen werden überwiegen, wenn die ohnehin regelmässig nach Andermatt kommenden Gäste mit dem HalbpPreis-Abo stark rabattiert werden und seltene sowie neue Gäste nicht wie erwartet vom HalbpPreis-Abo angesprochen werden und wegen dem HalbpPreis-Abo häufiger in Andermatt skifahren.

¹⁸⁴ Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Wochenende vs. Unter der Woche» oder «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison Wochenend-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenpreis liegt, wurde der Kassenpreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, falls ein fixer Kassenpreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die ausländischen Preise wurden mit einem Kurs von CHF 1.1 je Euro umgerechnet.

¹⁸⁵ CHF 41 für das HalbpPreis-Abo und CHF 42 für die Tageskarte (zum halben Preis):

Tabelle 34: HalbpPreis-Abo Andermatt Sedrun Disentis: Auswirkungen auf den durchschnittlichen Tageskartenpreis¹⁸⁶

Anzahl Skitage (nur Tagesausflüge)	Durchschnittspreis je Skitag (in CHF)	Kumulierte Kosten (in CHF)
1	83.0	83.0
2	62.5	145.5
3	55.7	201.2
4	52.3	253.4
5	50.2	303.6
6	48.8	352.5
7	47.9	400.3
8	47.1	447.4
9	46.6	494.0
10	46.1	540.1
11	45.7	585.8
12	45.4	631.2
13	45.2	676.4
14	44.9	721.3
15	44.7	766.0
16	44.6	810.6
17	44.4	855.0
18	44.3	899.3
19	44.2	943.5
20	44.1	987.5

Das HalbpPreis-Abo kann auch Auswirkungen auf die Saisonkarte haben. Für die Wintersaison 2019/20 kostete die Saisonkarte im Vorverkauf CHF 779.¹⁸⁷ Der reguläre Preis der Karte ist CHF 999. Fünfzehn mit dem HalbpPreis-Abo verzeichnete Skitage kosten CHF 776 und sind damit leicht günstiger als die Saisonkarte im Vorverkauf. Der Median der Benutzungstage von Saisonkarten beträgt einer Umfrage bei Schweizer Skigebieten zufolge gerade ca. 15 Tage. Im Gegensatz zur Saisonkarte ist das Risiko für den Kunden mit dem HalbpPreis-Abo deutlich geringer. Die Saisonkarte verliert daher an Attraktivität und ist nur noch für Intensiv-Skifahrer (aus der Region) interessant.

3.1.2.2. Preise von Tageskarten für Kinder und Familien

Kinder sind die Skifahrer der Zukunft. Für viele Skigebiete sind Kinder bzw. Familien eine wichtige Zielgruppe. Der Tageskartenpreis für Kinder liegt im Durchschnitt 47.7% unter dem Preis für Erwachsene (vgl. Tabelle 35). In der Hälfte der Fälle bezahlen Kinder zwischen 40% und 50% weniger als Erwachsene (Differenz 3. Quartil und 1. Quartil). In zwei Fällen (beide im Kanton Graubünden) fahren Kinder gratis.

¹⁸⁶ Die Berechnungen basieren auf einem Tageskartenpreis von CHF 84. Dies entspricht dem Maximalpreis im dynamischen Preissystem. Mit Frühbuchung ist die Tageskarte etwas günstiger erhältlich. Da Tageskarten generell nicht weit im Voraus gekauft werden, sind die Frühbucherrabatte für die Analyse von untergeordneter Bedeutung.

¹⁸⁷ Es handelt sich um eine Gesamtjahreskarte.

Tabelle 35: Rabatte für Kinder und Familien¹⁸⁸

in CHF	Mittelwert	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
Rabatt auf Kindertageskarte	47.7%	25.4%	40.3%	45.6%	50.0%	100.0%	57
Familienrabatt	7.7%	0.0%	0.0%	2.9%	10.3%	37.5%	57
Tageskarte Familie (CHF)	157.4	66.0	126.0	158.0	186.0	257.4	57

In 85% der analysierten Skigebiete fahren Kinder bis zum Ende ihres fünften Lebensjahres gratis. In den übrigen Gebieten variiert das Altersmaximum, welches zum Gratis-Skifahren berechtigt zwischen 0 und 12 Jahren. Einige kleine Skigebiete kennen die Preiskategorie «Kleinkinder». Es handelt sich dabei um vor allem auf Kinder ausgerichtete Skigebiete wie etwa Brunni-Engelberg (ab 3 Jahren) oder Moosalp (alle Kleinkinder). In Splügen fahren Kinder bis 12 Jahre gratis, in 4 Vallées/Verbier, Zermatt und Samnaun bis 7 Jahre, 8 Jahre bzw. 9 Jahre.

Da Kinder in der Regel in Begleitung ihrer Eltern skifahren, ist der Familienpreis entscheidend. In fast der Hälfte der untersuchten Skigebiete haben Familien keine Ermässigung auf der Tageskarte. In drei Viertel der Fälle mit Rabatt gibt es 10% oder weniger Familienrabatt (Differenz 3. Quartil und Minimum). Der höchste Familienrabatt liegt bei 37.5%. In fünf Skigebieten beträgt der Discount für Familien mehr als 30%.

Familienangebote können verschiedene Formen annehmen. Einige Skigebiete bieten für einen fixen Betrag eine Familientageskarte an. In drei Fällen ist die Familientageskarte als Kombiangebot mit dem Mittagessen erhältlich. Andere Skigebiete bieten eine prozentuale Ermässigung (z.B. 10%) auf die Tageskartenkäufe von Familien oder reduzierte Preise für Tageskarten für Kinder und/oder Erwachsene. Das Ergebnis aller Angebote ist das Gleiche: Das Skifahren für Familien wird günstiger.

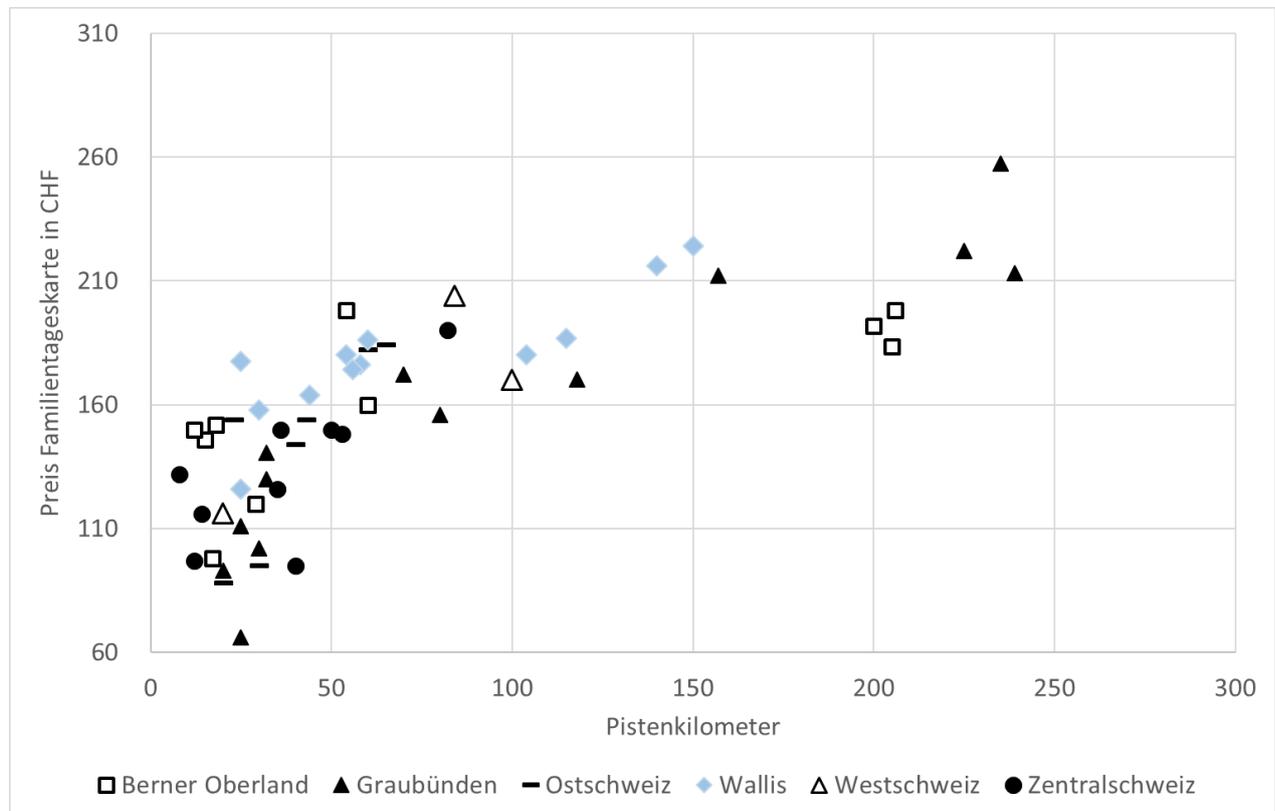
Der Verzicht auf einem Familienrabatt ist nicht gleichbedeutend mit teuren Familienpreisen. Der Preis für eine vierköpfige Familie kann bei tiefen regulären Tarifen auch ohne Familienrabatt attraktiv sein. Wichtiger als allfällige Rabatte ist daher der Preis, welchen zum Beispiel eine vierköpfige Familie für einen Skitag bezahlt. Im Durchschnitt kostet eine Tageskarte für eine vierköpfige Familie CHF 157.4. In der Hälfte der Fälle kostet der Skitag für die Familie zwischen CHF 126 und CHF 186. Unter CHF 100 liegt der Preis in 8 Skigebieten, welche zwischen 5 und 40 Pistenkilometer anbieten.

Abbildung 29 illustriert den positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl Pistenkilometer und dem Tageskartenpreis einer Familie. Wie bei der Tageskarte für Erwachsene bestehen jedoch teilweise sehr grosse Unterschiede. Für Skigebiete mit rund 30 bis 40 Pistenkilometer variieren die Familientageskartenpreise

¹⁸⁸ N=57. Falls mehrere Kinderkategorien bestehen, wurde jene Kategorie ab 6 Jahren gewählt. Der Rabatt der Kindertageskarte bezieht sich auf den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenpreis liegt, wird der Kassenpreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, wenn ein fixer Kassenpreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf ein dynamisches Preismodell wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19. Der Preis für die Familie (zwei Erwachsene & zwei Kinder) ist wie folgt bestimmt: Falls ein Familienangebot besteht, wird dieses verwendet, ansonsten die regulären Tarife für Erwachsene und Kinder. Der Familienrabatt wurde wie folgt berechnet: Wie viel günstiger ist eine Familientageskarte bzw. ein Familienangebot für zwei Erwachsene und zwei Kinder als der reguläre Tarif für zwei Erwachsene und zwei Kinder?

zwischen CHF 95 und CHF 164. Für einen Preis von ca. CHF 200 sind Familientagekarten in Gebieten mit ca. 50 bis knapp 250 Pistenkilometer erhältlich.

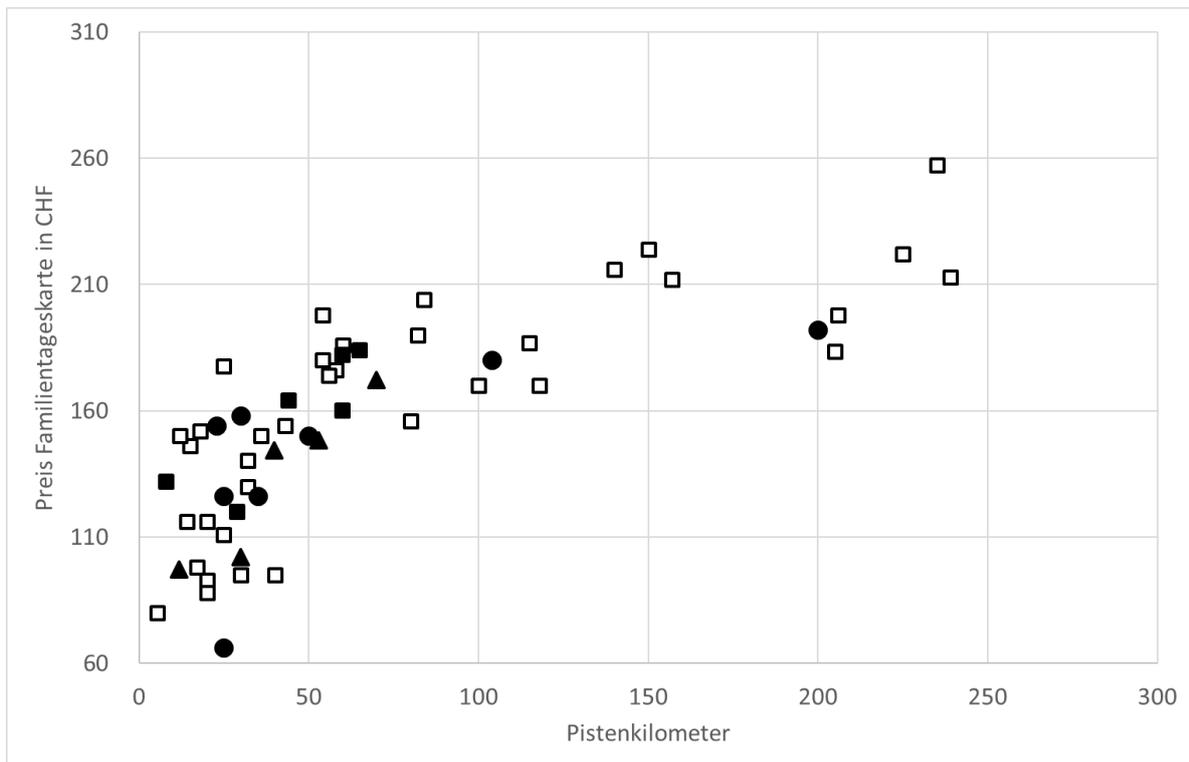
Abbildung 29: Preis Tageskarte für eine vierköpfige Familie in Abhängigkeit der Anzahl Pistenkilometer¹⁸⁹



In einer Umfrage, an welcher 40 der analysierten 64 Schweizer Skigebiete partizipierten, wurde nach den fünf wichtigsten Gründen gefragt, wieso Tagesgäste das entsprechende Skigebiet besuchen. Zwei relativ häufig genannte Gründe waren «Angebote für Kinder» und «Preis Skiticket». In Abbildung 30 sind die Datenpunkte der Skigebiete, welche diese beiden Motive zu den fünf wichtigsten zählen, fett bzw. ausgefüllt markiert. Es fällt auf, dass das Argument Kinderangebote (quadratische und dreieckige Datenpunkte) für grosse Skigebiete über 100 Pistenkilometer nicht zu den wichtigsten Gründen zählt. Bei den kleineren Skigebieten zeigt sich, dass sowohl einige der teuersten Skigebiete (oberste Datenpunkte) als auch einige der günstigeren Skigebiete (unterste Datenpunkte) die Kinderangebote zu den wichtigsten Besuchermotiven ihrer Gäste zählen. Bei den Gästen in den günstigeren Skigebieten scheint zudem wenig überraschend der Preis des Skitickets eine Rolle zu spielen. Die Analyse der Daten aus Abbildung 30 zeigt, dass Skigebiete für Familien und Kinder wegen tollen Kinderangeboten und/oder wegen günstigen Preisen attraktiv sein können.

¹⁸⁹ N=57. Der Preis für die Familie (zwei Erwachsene & zwei Kinder) ist wie folgt bestimmt: Falls ein Familienangebot besteht, wird dieses verwendet, ansonsten die regulären Tarife für Erwachsene und Kinder. Falls eine Preisdifferenzierung «Wochenende vs. Unter der Woche» oder «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison-Wochenend-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenspreis liegt, wurde der Kassenspreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, falls ein fixer Kassenspreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19. Zwecks einer besseren Darstellung wurde die Anzahl Pistenkilometer in der Abbildung bei 300 begrenzt. Die Skigebiete Portes du Soleil und Quatre Vallées sind daher in der Abbildung nicht ersichtlich.

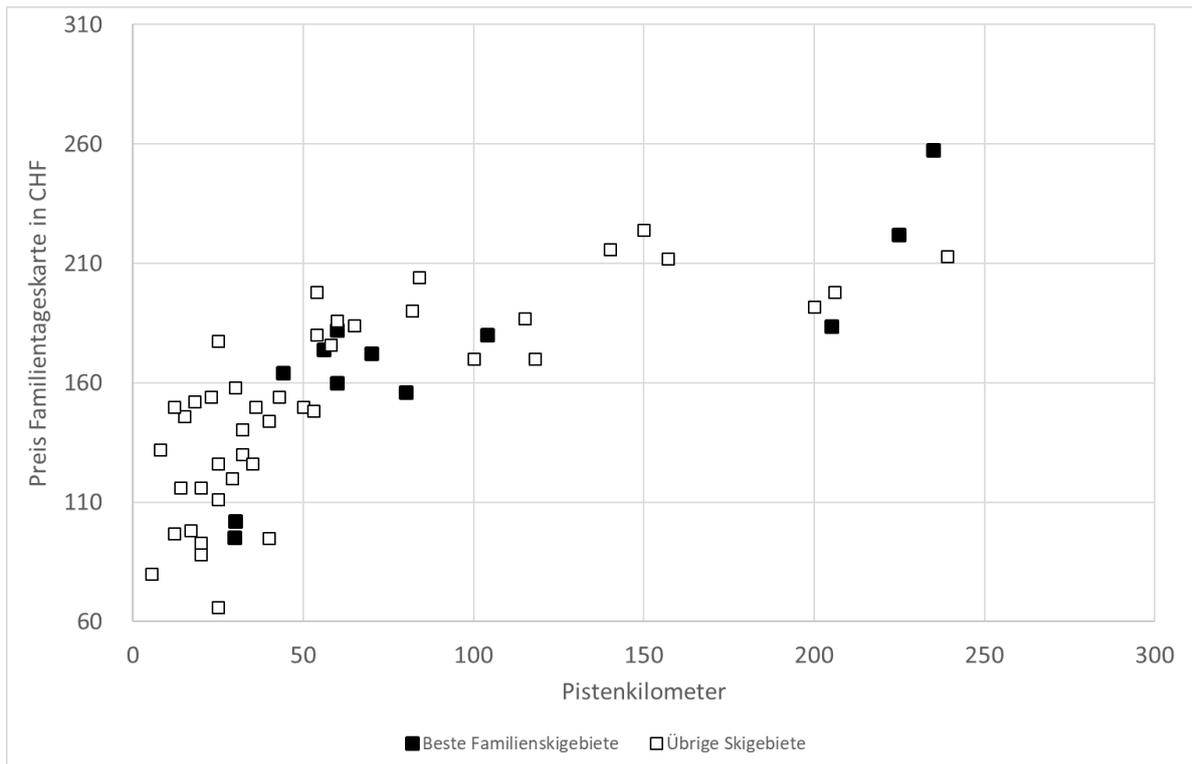
Abbildung 30: Preis Tageskarte für eine vierköpfige Familie in Abhängigkeit der Besuchermotive «Kinderangebote» und «Preis»¹⁹⁰



In Abbildung 31 sind häufig prämierte «beste» Familienskigebiete fett hervorgehoben. Diese sind in praktisch allen Grössenkategorien zu finden. Es fällt jedoch auf, dass die Datenpunkte im Bereich bis 100 Pistenkilometer eher am unteren Preisende zu finden sind. Daher scheint es, dass der Preis bei kleinen und mittelgrossen Skigebieten ein Kriterium für die Wahl zum Familienskigebiet darstellen kann.

¹⁹⁰ Es handelt sich um die gleichen Datenpunkte wie in Abbildung 29. Für die quadratischen Datenpunkte (schwarz ausgefüllt) sind «Kinderangebote» einer der fünf wichtigsten Gründe, wieso die Gäste das Gebiet besuchen. Bei den dreieckigen Datenpunkten gehören sowohl «Kinderangebote» als auch «Preis Skiticket» zu den wichtigsten fünf Gründen. Bei den runden Datenpunkten gehört nur «Preis Skiticket» zu den fünf wichtigsten Gründen.

Abbildung 31: Preis Tageskarte für eine vierköpfige Familie für die «besten» Familienskigebiete und die übrigen Gebiete¹⁹¹



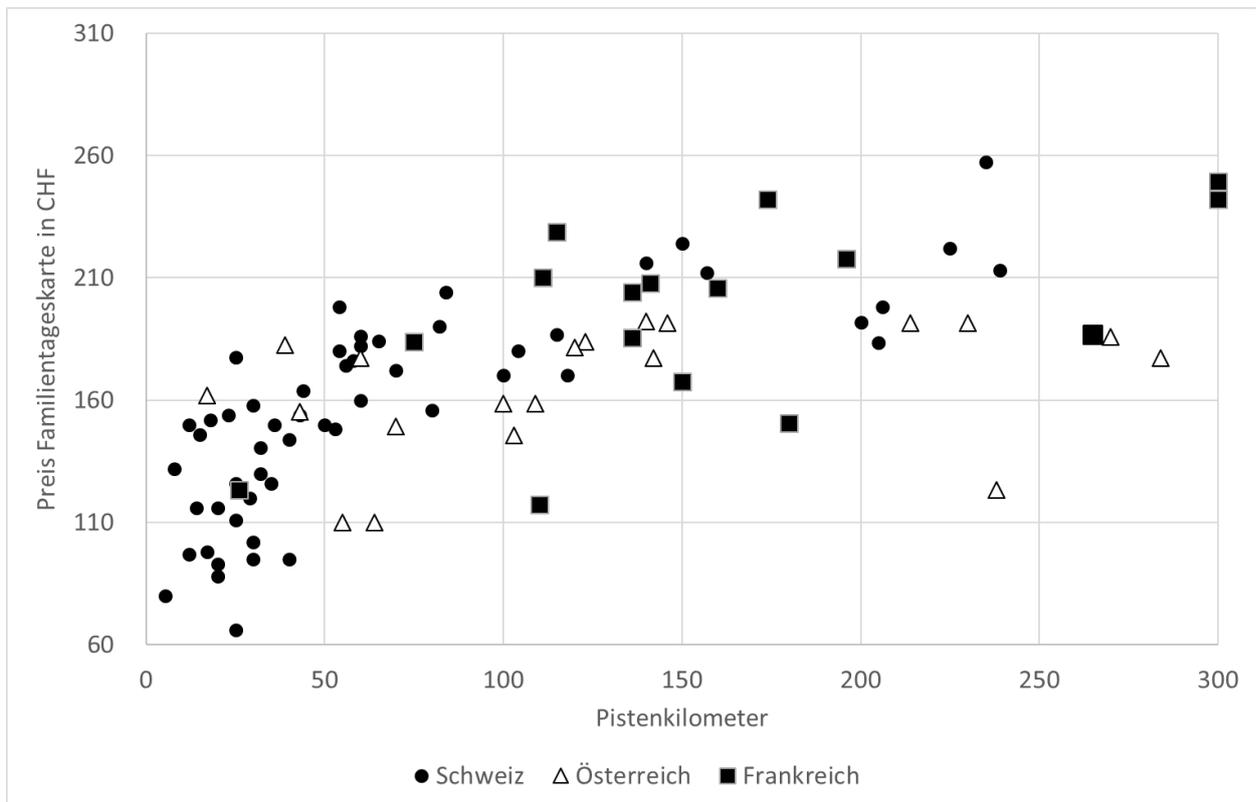
Samstags fahren Kinder in einigen Skigebieten gratis. In bspw. Zermatt, Jungfrauregion oder Axalp erhalten Kinder in Begleitung von Erwachsenen die Tageskarte am Samstag gratis. Die Jungfrauregion bietet dieses Angebot vor allem an, um die bestehenden Gäste zufriedenzustellen. Zusätzliche Gäste lassen sich mit diesem Angebot nur wenige gewinnen.¹⁹² In der Aletsch Arena fahren Kinder am Samstag sogar ohne Begleitung Erwachsener kostenlos.

Abbildung 32 zeigt die Preise für eine vierköpfige Familie in Skigebieten der Schweiz, Frankreich und Österreich. Wie bei den Tageskarten für Erwachsene zeigt sich, dass die mittelgrossen und grossen Skigebiete Österreichs günstiger als die Schweizer Gebiete sind. Viele der französischen Skigebiete haben hingegen ähnliche Familienpreise wie die Schweizer Konkurrenten. Dies liegt vor allem daran, dass viele französische Skigebiete spezielle Familienpässe bzw. Familienrabatte erst ab beispielsweise 6-Tageskarten gewähren.

¹⁹¹ Es handelt sich um die gleichen Datenpunkte wie in Abbildung 29. Als «beste» Familienskigebiete gelten Skigebiete, welche auf verschiedenen Portalen als beste gewählt werden. Vgl. dazu Abschnitt 1.7.

¹⁹² Aussage Adrian Rösti, Geschäftsstellenleiter Jungfrau Skiregion, 6. August 2019.

Abbildung 32: Preis Tageskarte für eine vierköpfige Familie in Abhängigkeit der Anzahl Pistenkilometer Schweiz, Frankreich und Österreich¹⁹³



Eines der günstigsten grossen Skigebiete ist Sestriere Via Lattea. Eine vierköpfige Familie bezahlt für eine Tageskarte im italienischen Teil des Skigebiets (237 Pistenkilometer) einen Preis von 93 Euro (CHF 102). Die Kindertageskarte kostet nur 8.50 Euro (CHF 9.4).

3.1.2.3. Preise von Sechstageskarten

Tabelle 36 zeigt die Streuung von 6-Tageskartenpreisen in Schweizer Skigebieten. Berücksichtigt werden in der Tabelle nur Skigebiete mit einem statischen Kassenpreis. Die Bandbreite geht von CHF 165 bis CHF 420. In zwei Skigebieten kann der dynamische Preis auf über CHF 420 steigen. Im Durchschnitt liegt der 6-Tageskartenpreis bei CHF 263. Die Hälfte der 6-Tageskartenpreise liegt zwischen CHF 217 und CHF 299.5 (Differenz 3. Quartil – 1. Quartil). Im Gegensatz zu den Tageskarten ist die Preisbandbreite bei den

¹⁹³ N=95, davon 17 französische und 21 österreichische Skigebiete. Der Preis für die Familie (zwei Erwachsene & zwei Kinder) ist wie folgt bestimmt: Falls ein Familienangebot besteht, wird dieses verwendet, ansonsten die regulären Tarife für Erwachsene und Kinder. Falls eine Preisdifferenzierung «Wochenende vs. Unter der Woche» oder «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison Wochenend-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenpreis liegt, wurde der Kassenpreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, falls ein fixer Kassenpreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19. Zwecks einer besseren Darstellung wurde die Anzahl Pistenkilometer in der Abbildung bei 300 begrenzt. Es wurde ein Wechselkurs von CHF 1.10 je Euro verwendet.

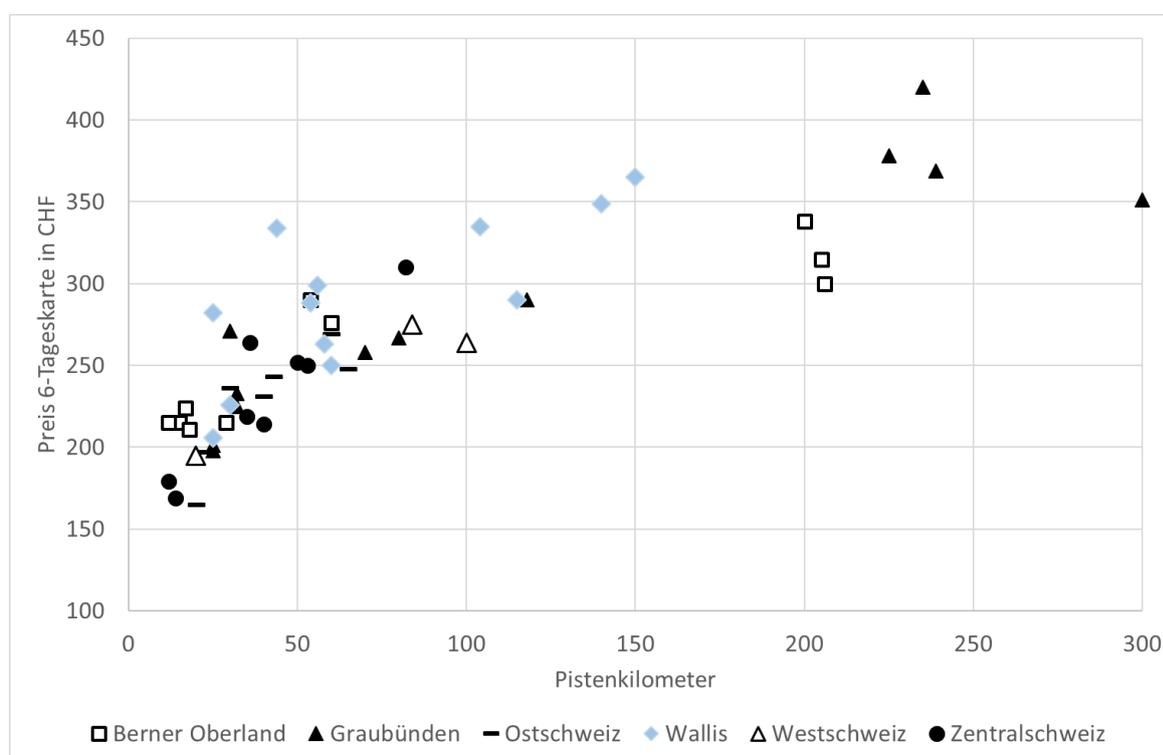
Sechstageskarten deutlich geringer. Das 3. Quartil (CHF 299.5) liegt rund 38% über dem 1. Quartil (CHF 217). Beim Tageskartenpreis beträgt diese Differenz 62%.

Tabelle 36: 6-Tageskartenpreise Erwachsene in CHF¹⁹⁴

in CHF	Mittelwert	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
6-Tageskartenpreis	265.6	165.0	217.0	263.0	299.5	420.0	55
je Pistenkilometer	6.0	0.5	2.9	5.3	8.0	17.9	55

Der Zusammenhang mit der Anzahl Pistenkilometer fällt für den Preis der 6-Tageskarte noch stärker aus als für den Tageskartenpreis (vgl. Abbildung 33).¹⁹⁵ Dies überrascht nicht, denn für den Wochenaufenthalter sollte die Anzahl Pistenkilometer von grösserer Bedeutung sein als für den Tagesgast.

Abbildung 33: 6-Tageskartenpreise in Abhängigkeit der Anzahl Pistenkilometer¹⁹⁶



¹⁹⁴ N=55. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenspreis liegt, wurde der Kassenspreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, wenn ein fixer Kassenspreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19.

¹⁹⁵ Der Korrelationskoeffizient beträgt 0.68 bzw. 68%.

¹⁹⁶ N=55. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenspreis liegt, wurde der Kassenspreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, falls ein fixer Kassenspreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19. Zwecks einer besseren Darstellung wurde die Anzahl Pistenkilometer in der Abbildung bei 300 begrenzt. Die Skigebiete Portes du Soleil und Quatre Vallées sind daher in der Abbildung nicht ersichtlich.

Auch die Korrelation von Preis und Höhe über Meer fällt für die 6-Tageskarten im Vergleich zu den Tageskarten etwas stärker aus (vgl. Abbildung 34).¹⁹⁷

Abbildung 34: 6-Tageskartenpreise in Abhängigkeit der Höhe über Meer¹⁹⁸

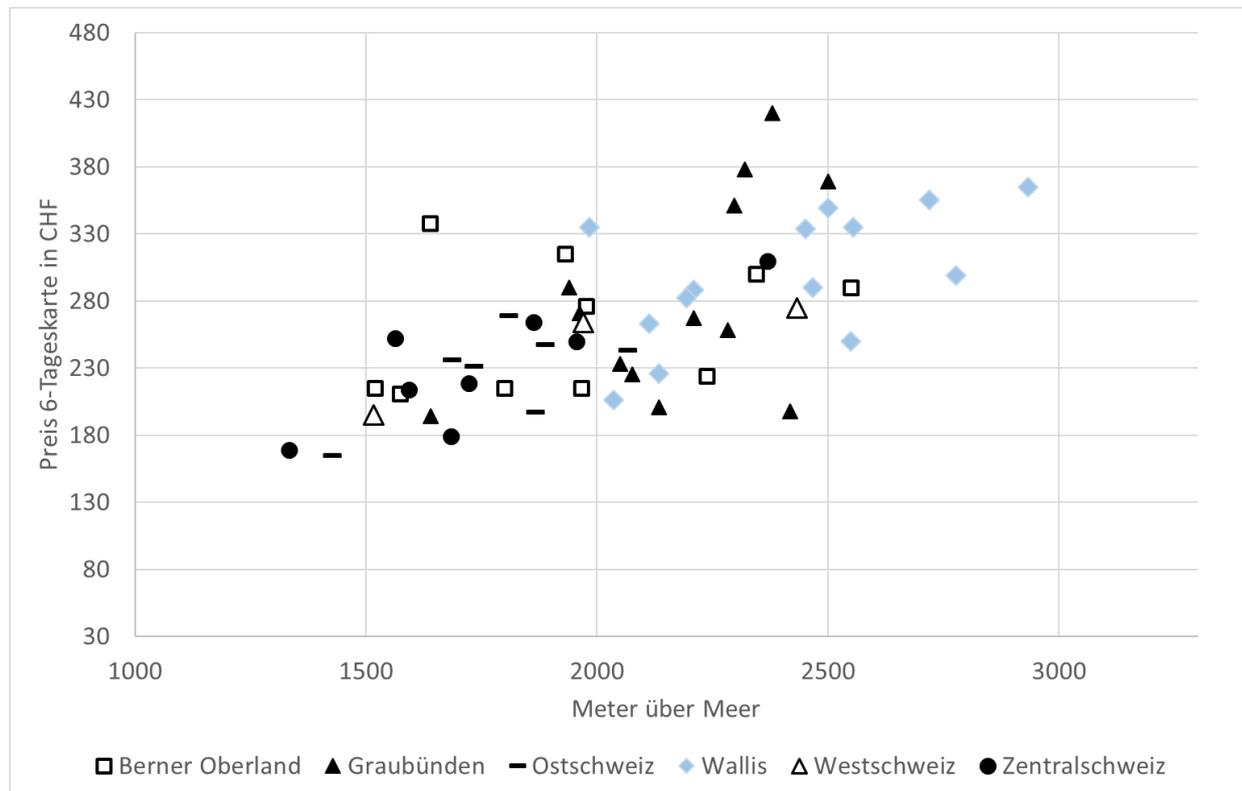
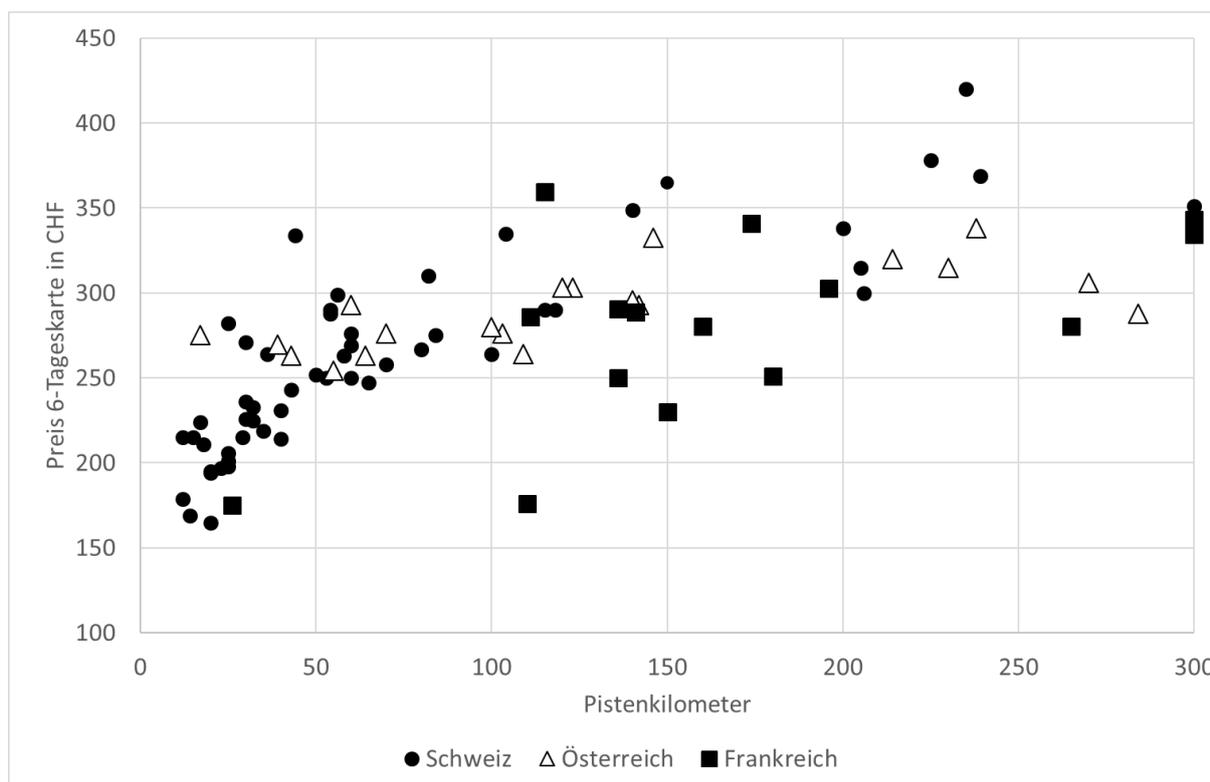


Abbildung 35 zeigt die 6-Tageskartenpreise in Skigebieten aus der Schweiz, aus Österreich und aus Frankreich. Wie bei der Analyse der Tageskartenpreise zeigt sich auch, dass die österreichischen 6-Tageskartenpreise in einer engeren Bandbreite liegen. Viele kleinere bis mittelgrosse Schweizer Skigebiete sind in etwa gleich teuer wie ihre österreichischen Konkurrenten. Für die französischen Skigebiete fallen die Preisunterschiede der 6-Tageskartenpreise deutlich grösser aus als bei den Tageskarten. Es gilt zu berücksichtigen, dass die teuren Schweizer Skigebiete St. Moritz und Zermatt aufgrund ihrer dynamischen Preismodelle in der Auswertung fehlen. Ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass für den Gast in erster Linie nicht der Vergleich der Skitickets entscheidend ist, sondern der Vergleich der gesamten Urlaubskosten (inkl. Beherbergung, Verpflegung, etc.).

¹⁹⁷ Der Korrelationskoeffizient beträgt 0.65 bzw. 65%.

¹⁹⁸ N=55. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Wochenende vs. Unter der Woche» oder «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison Wochenend-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenpreis liegt, wurde der Kassenpreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, falls ein fixer Kassenpreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19. Die Höhe über Meer wurde als Durchschnitt von tiefstem und höchstem Punkt des Skigebiets bestimmt. Der höchste Punkt wurde dabei doppelt gewichtet.

Abbildung 35: 6-Tageskartenpreise in Abhängigkeit der Anzahl Pistenkilometer Schweiz, Frankreich und Österreich¹⁹⁹



Skigebiete mit einer Grösse zwischen 100 und 200 Pistenkilometern sind in der Schweiz im Vergleich zu Österreich 7.5% teurer. Bei den grösseren Skigebieten mit mehr als 200 Pistenkilometern ist der Preisunterschied 11.1%. Gegenüber Frankreich fällt der Mehrpreis der Schweizer 6-Tageskarten etwas höher aus. Schweizer Tageskarten sind gegenüber Frankreich und Österreich im relativen Vergleich teurer als 6-Tageskarten. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass der im 6-Tageskartenpreis inkludierte Mehrtagesrabatt in der Schweiz etwas grösser ist als in Frankreich und Österreich.²⁰⁰

Tabelle 37: 6-Tageskartenpreise Schweiz, Frankreich, Österreich²⁰¹

Mittelwert (in CHF)	Schweiz	Frankreich	Aufpreis CH vs. FR in %	Österreich	Aufpreis CH vs. AT in %
6-Tageskartenpreis: 100 bis 200 Pistenkm	315.5	277.8	13.6%	293.5	7.5%
6-Tageskartenpreis: Mehr als 200 Pistenkm	351.2	314.0	11.8%	316.0	11.1%

¹⁹⁹ N=94, davon 16 französische und 21 österreichische Skigebiete. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenspreis liegt, wurde der Kassenspreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, falls ein fixer Kassenspreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19. Zwecks einer besseren Darstellung wurde die Anzahl Pistenkilometer in der Abbildung bei 300 begrenzt. Es wurde ein Wechselkurs von CHF 1.10 je Euro verwendet.

²⁰⁰ Vgl. dazu Abschnitt 3.1.2.4.

²⁰¹ N=94, davon 17 französische und 21 österreichische Skigebiete. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Wochenende vs. Unter der Woche» oder «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison Wochenend-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenspreis liegt, wurde der Kassenspreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, falls ein fixer Kassenspreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die ausländischen Preise wurden mit einem Kurs von CHF 1.10 je Euro umgerechnet.

Wie die Tageskartenpreise liegen auch die 6-Tageskartenpreise in einigen italienischen Skigebieten deutlich tiefer. In La Thuile La Rosiere San Bernardo (160 Pistenkilometer) kostet eine 6-Tageskarte 231 Euro (CHF 254.1). In Sestriere / Via Lattea (237 Pistenkilometer, nur italienischer Teil) zahlen Gäste für eine 6-Tageskarte in der Hauptsaison sogar nur einen Preis von 196 Euro (CHF 215.6). Teurer ist der 6-Tagespass mit 313 Euro (CHF 344.3) im Gebiet Dolomiti Superski (478 Pistenkilometer). Ähnliche Preise wie in Italien gelten in Spanien. In Pradallano (107 Pistenkilometer) und Grandvalira (Andorra, 210 Pistenkilometer) liegen die Preise für eine 6-Tageskarte bei 231 (CHF 254) bzw. 279.6 Euro (CHF 307.6).

3.1.2.4. Preisvergleich Tageskarten und Sechstageskarten

Angenommen, der 6-Tageskartenpreis würde das sechsfache der Tageskarte betragen. In diesem Fall könnte der Wochengast jeden Morgen abhängig vom Wetter, von den Schneeverhältnissen, von den Anzahl Stunden Schlaf und vom allgemeinen Wohlbefinden entscheiden, ob er eine Tageskarte kaufen will oder nicht. Im schlimmsten Fall würde er genau den 6-Tageskartenpreis bezahlen. Falls der Gast sich dann jedoch nur für drei Skitage entscheidet, bezahlt er nur die Hälfte eines Sechstageskartenpreises. Indem der 6-Tagekartenpreis gegenüber der Tageskarte rabattiert wird, wird der Anreiz zum Kauf einer 6-Tageskarte erhöht. Im Durchschnitt entspricht der 6-Tageskartenpreis dem 4.7fachen einer Tageskarte. Dies bedeutet, dass der Wochengast im Durchschnitt eine Ermässigung von 1.3 Tagen bekommt.

Tabelle 38: Preisverhältnis 6-Tageskarte vs. Tageskarte²⁰²

	Mittelwert	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
6-Tageskartenpreis / Tageskartenpreis	4.7	3.8	4.5	4.7	4.9	6.0	55
Rabatt in Tageskarten	1.3	2.2	1.5	1.3	1.1	0.0	55

In der Hälfte aller Fälle liegt der Rabatt zwischen 1.5 und 1.1 Tageskarten (Differenz 3. Quartil – 1. Quartil). In einem Fall ist der Kauf der 6-Tageskarte mit keinem Rabatt verbunden. Es handelt sich dabei um das Skigebiet mit dem günstigsten Tageskartenpreis der gesamten Stichprobe. Der Tageskartenpreis pro Pistenkilometer liegt in diesem Gebiet (im Vergleich zu Gebieten mit ähnlicher Grösse) ebenfalls tief.

In der Umfrage bei den Bergbahnunternehmen wurden diese gebeten, den Anteil von Aufenthaltsgästen an den Skierdays einzuschätzen. 30 der Befragten haben eine Einschätzung abgegeben. Die Werte variieren zwischen 5% und 90%. Die Skigebiete mit einem Aufenthaltsgästeanteil (an den Skierdays) von mehr als 40% rabattieren die 6-Tageskarte im Durchschnitt mit rund einer Tageskarte. Gebiete mit einem Anteil der Aufenthaltsgäste von weniger als 40% rabattieren im Durchschnitt mit 1.6 Tageskarten. Bei den Gebieten

²⁰² Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls eine Preisdifferenzierung «Haupt- vs. Nebensaison» besteht, wird der Hauptsaison-Preis verwendet. Falls der Online-Preis günstiger als der Kassenpreis liegt, wurde der Kassenpreis verwendet. Skigebiete mit dynamischen Preismodellen wurden nur dann berücksichtigt, falls ein fixer Kassenpreis besteht. Für Skigebiete, welche auf das Jahr 2019/20 auf dynamische Preise wechseln, wurden die statischen Preise des Jahres 2018/19 verwendet. Die meisten Preise beziehen sich auf die Saison 2019/20, einige jedoch auf die Saison 2018/19.

mit hohem Residenzgästeanteil sind die Regionen Wallis und Graubünden stark vertreten. Unter den Gebieten mit wenig Residenzgästen sind die Ost- und Zentralschweizer stark vertreten. Die Skigebiete der Kantone Graubünden und Wallis rabattieren die 6-Tageskarte mit durchschnittlich einer Tageskarte, im Wallis liegt der Durchschnitt sogar unter einer Tageskarte. In der Ostschweiz liegt der Rabatt bei 1.6 Tageskarten und in der Zentralschweiz bei 1.5 Tageskarten. Es zeigt sich also, dass die eher kleinen bis mittelgrossen Skigebiete mit tieferem Residenzgästeanteil die 6-Tageskarte (im Verhältnis) zur Tageskarte günstiger anbieten als die grösseren Gebiete mit vielen Aufenthaltsgästen.

Tabelle 39 zeigt einen Vergleich mit Skigebieten aus Österreich und Frankreich. Da die Anzahl ausgewerteter ausländischer Skigebiete mit weniger als 100 Pistenkilometern relativ gering ist, werden nur Gebiete mit mehr als 100 Pistenkilometern berücksichtigt. Der in der 6-Tageskarte inkludierte Mehrtagesrabatt fällt in der Schweiz leicht grösser aus als in Frankreich und in Österreich. 50% der Rabatte liegen in der Schweiz zwischen 1.0 und 1.3 Tageskarten (Differenz 3. Quartil – 1. Quartil). In Österreich liegt diese Bandbreite zwischen 0.5 und 1.0 Tageskarten. Angenommen, die Tageskarte kostet in einem Skigebiet CHF 60. Bei einem Rabatt von 0.7 Tageskarten kostet die 6-Tageskarte CHF 318. Bei einem Rabatt von 1 bzw. 1.3 Tageskarten kostet die 6-Tageskarte CHF 300 bzw. CHF 288.

Tabelle 39: Preisverhältnis 6-Tageskarte vs. Tageskarte Schweiz, Frankreich und Österreich (>100 Pistenkilometer)²⁰³

	1. Quartil	Median	3. Quartil
6-Tageskartenpreis / Tageskartenpreis			
Schweiz	4.7	4.9	5.0
Frankreich	4.9	5.0	5.2
Österreich	5.0	5.3	5.5
Rabatt in Tageskarten (in CHF)			
Schweiz	1.0	1.1	1.3
Frankreich	0.8	1.0	1.1
Österreich	0.5	0.7	1.0

3.1.2.5. Promotionen

Für einen vergünstigten Skitag bestehen verschiedene Promotionen. Eine weit verbreitete ist die «Raiffeisen-Aktion» für Besitzer von Raiffeisen EC- oder Kreditkarten. In der Wintersaison 2019/20 partizipieren 26 Skigebiete an dieser Aktion.²⁰⁴ Montags bis freitags und an mindestens vier ausgewählten Wochenenden erhalten die Raiffeisen-Kunden 40% Ermässigung auf der Tageskarte. Das Angebot ist für den Gast derart limitiert, dass jedes Skigebiet nur einmal pro Monat besucht werden darf. Von den antwortenden Skigebieten geben 12 (30%) an, dass sie an der Raiffeisenaktion mitmachen. An der Migros Cumulus-Promotion machen fünf der antwortenden Skigebiete mit. Ein Cumulus-Bon, welcher sich aus den gesammelten Punkten ergibt, kann gegen ein vergünstigtes Skiticket (zum Beispiel CHF 10 günstiger) eingetauscht werden.²⁰⁵ Famigros

²⁰³ Es sind nur Skigebiete mit mehr als 100 Kilometern berücksichtigt. Die ausländischen Preise wurden mit einem Kurs von CHF 1.10 je Euro umgerechnet.

²⁰⁴ Stand 19. Oktober 2019. www.welovesnow.raiffeisen.ch

²⁰⁵ November 2019.

Skydays, welche eine Familientageskarte für CHF 85 an ausgewählten Wochenendtagen bieten, gibt es in 15 Skigebieten.²⁰⁶

Ein Drittel der antwortenden Skigebiete gibt an, dass die Stucard zu einem vergünstigten Ticketbezug berechtigt. Die Rabatte betragen 10% oder teilweise sogar 20%. In einem Skigebiet gilt die Stucard nur von Montag bis Freitag. In zwei weiteren Fällen haben alle Studenten mit ihrer Legitimationskarte 10% Rabatt. In einzelnen Fällen berechtigen Kundenkarten von Sportgeschäften, Mitgliedschaften in Skiclubs oder Krankenkassen zu einem rabattierten Ticketbezug.

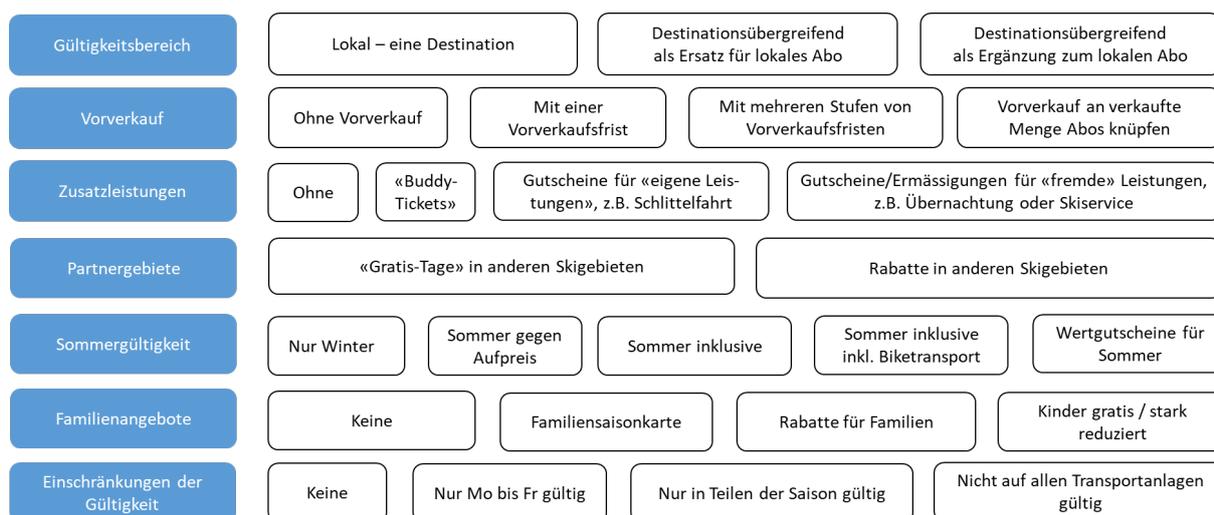
3.2. Saisonkarten

Zunächst werden in Abschnitt 3.2.1 und 3.2.2 unterschiedliche Modelle von Saisonkarten analysiert. Abschnitt 3.2.3 widmet sich den aktuellen Preisen der Saisonkarten.

3.2.1. Analyse der Modelle

Alle in der vorliegenden Studie analysierten 64 Skigebiete bieten den Gästen den Kauf eines Wintersaisonabonnements an. Diese Saisonkarten berechtigen zur freien Fahrt im entsprechenden Skigebiet. In diversen Aspekten unterscheiden sich die Saisonkarten allerdings stark voneinander. Abbildung 36 gibt dazu eine Übersicht.

Abbildung 36: Ausgestaltungsparameter von Saisonkarten



²⁰⁶ www.famigros-ski-day.ch

3.2.1.1. Gültigkeitsbereich

Für die Mehrheit der Skigebiete besteht die Möglichkeit, eine Saisonkarte zu kaufen, welches nur im betreffenden Skigebiet gültig ist. Diese Saisonkartenprodukte werden als «lokale» Abos bezeichnet. Sie sind nur in einer Destination gültig.²⁰⁷ Einige Skigebiete haben «destinationsübergreifende» Saisonkarten lanciert. Dazu gehören etwa der Magic Pass²⁰⁸, die Topcard²⁰⁹ oder der Top4 Skipass²¹⁰. Zum Verbund des Top4 Skipasses gehören die Regionen Adelboden Lenk, Gstaad, Jungfrauregion und Meiringen Hasliberg. Wer ein Saisonabo für die Jungfrauregion lösen will, muss den Top4 Skipass kaufen. Ein Saisonabo nur für die Jungfrauregion ist nicht mehr erhältlich.²¹¹ In den Verbänden Magic Pass, Topcard und Top4 Skipass gibt es keine lokale Saisonkarten mehr. Tabelle 40 beschreibt wesentliche Merkmale von den drei destinationsübergreifenden Saisonkartenprodukten.

43 bzw. 67% der analysierten Skigebiete bieten ihren Gästen eine lokale Saisonkarte an. Der Rest verteilt sich auf die destinationsübergreifenden Abos Magic Pass, Topcard und Top4 Skipass. Von diesen Abos sind ebenfalls destinationsübergreifende Saisonkartenprodukte wie etwa die Valais Skicard oder der Surselva Skipass zu unterscheiden.²¹² Diese Produkte sind kein Ersatz für die lokalen Saisonkarten, sondern eine Ergänzung des Produkteportfolios.

²⁰⁷ Saisonkarten in direkt aneinandergrenzenden bzw. verbundenen Skigebieten bzw. Destinationen wie etwa Andermatt/Sedrun, Zermatt/Cervinia, Ischgl/Samnaun oder Portes du Soleil werden als «lokale» Abos betrachtet.

²⁰⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.2.1.1.

²⁰⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.2.1.3.

²¹⁰ Vgl. Abschnitt 3.2.2.1.2.

²¹¹ Für Einheimische sind weiterhin «lokale» Saisonkarten erhältlich.

²¹² Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.

Tabelle 40: Destinationsübergreifende Saisonkartenprodukte²¹³

Abo	Topcard	Top4 Skipass	Magic Pass
Kantone	GR, OW	BE	BE, FR, NE, VD, VS
Skigebiete	Arosa/Lenzerheide, Davos/Klosters Weisse Arena (3 Tage in Engelberg/Titlis)	Adelboden/Lenk (inkl. Gebiete wie Elsigenalp, Kandersteg, etc.), Gstaad, Jungfrauregion inkl. Schilthorn, Hasliberg/Meiringen	Anzère, Bugnènets-Savagnières, Crans Montana, Cret-Du-Puy, Arolla, Evolène, La Forclaz, Grimentz-Zinal, Jaun, La Berra, Leysin (diverse Gebiete), Les Paccots, Villars-Gryon-Diablerets, Les Pléjades, Les Rochets-De-Naye, Leukerbad, Ovronnaz, Conthey, Moléson, Nax, Prés d'Orvin, Rathvel, Saas Fee, Schwarzsee, St. Luc, Tramelan, Vercorin, Vallées de Joux, Vercorin
Pistenkilometer	718	666	1200
Zusatzoptionen	-	-	Glacier 3000 für CHF 200 extra
Partnerangebote		33% Discount auf Übernachtungen in ausgewählten Hotels (So bis Do)	
Sommer	Inklusive (auch Biketransport)	reduzierte Preise je nach Region	Teilweise inklusive, je nach Gebiet
Preis Vorverkauf Erwachsenen (2019/20) in CHF	1100	666	399
Frist Vorverkauf	30. April 2019	15. Dezember 2019	8. April 2019 (mehrere Vorverkaufsstufen)
Preis regulär Erwachsene (2019/20) in CHF	1400	950	899
Familienkarte lösbar	Ja	Nein	Nein

3.2.1.2. Vorverkauf

In 85% der 64 untersuchten Skigebiete ist die Saisonkarte im Vorverkauf erhältlich. In den meisten Fällen wird der Vorkauf mit einem Preisnachlass belohnt. In vier Skigebieten ist die Saisonkarte im Vorverkauf nicht günstiger. Dafür bekommt der Käufer eine Zusatzleistung wie etwa den Eintritt in eine Therme oder ein Wertgutschein. Es gibt auch Kombinationen von Zusatzleistungen und reduziertem Vorverkaufspreis.

Wie Tabelle 41 zeigt, variieren die Vorverkaufsfristen stark. In achtzehn Fällen bzw. in etwas mehr als einem Drittel der Fälle endet der Vorverkauf bereits im April oder Mai. Dazu gehören die acht in der vorliegenden Analyse enthaltenen Gebiete des Magic Pass sowie die drei Gebiete der Topcard. Im Herbst (September bis Ende Oktober) läuft der Vorverkauf in rund 20% der Skigebiete ab. In etwas mehr als 40% der Fälle dauert

²¹³ Quelle: Websites der Saisonkartenprodukte

der Vorverkauf bis Ende November oder sogar bis Mitte Dezember. Letzteres trifft auch für die Gebiete des Top4 Skipasses zu.

Tabelle 41: Vorverkaufsfristen von Saisonkarten²¹⁴

Vorverkauf bis	Anzahl Skigebiete	in %
Anfang bis Mitte April	10	19.2%
Ende April	5	9.6%
Ende Mai	3	5.8%
Ende September	4	7.7%
Ende Oktober	7	13.5%
Mitte November	2	3.8%
Ende November	11	21.2%
Mitte Dezember	10	19.2%

Mit dem Vorverkauf werden die Einnahmen aus den Saisonkarten nach vorne verschoben. Grundsätzlich gilt: Je früher die Einnahmen eingehen, umso besser. Muss sich der Kunde schon bis Ende Juni für den Kauf der Saisonkarte entscheiden, hat er keinerlei Anhaltspunkte für die Schneeverhältnisse der kommenden Saison. Kann er jedoch mit dem Vorverkauf bis Ende November zuwarten, können die Schneeverhältnisse eventuell schon deutlich besser abgeschätzt werden. Je früher der Kunde kaufen muss, umso höher ist sein Risiko. Daraus folgt, dass der Vorverkaufsrabatt umso höher sein müsste, je früher die Vorverkaufsfrist angesetzt ist.

Der Vorverkauf der Saastaler Wintercard war jeweils an ein Mengenziel geknüpft und als Crowdfunding-Aktion vermarktet. Das Mengenziel von 99'999 (2016/17) verkauften Saisonkarten wurde allerdings verfehlt. Die Aktion kam trotzdem zustande. Die Belalp Bahnen haben auf das Jahre 2017/18 eine Familiensaisonkarte zum Preis von CHF 999 lanciert. Das Angebot war bis Ende Oktober befristet und an eine verkaufte Menge von 999 Stück gekoppelt. Diese Zahl wurde ebenfalls verfehlt, die Aktion galt trotzdem als zustande gekommen.

3.2.1.3. Zusatzleistungen

Mit dem Kauf des Epicpass (Saisonkartenprodukt der Vail Gruppe, gültig in diversen vor allem nordamerikanischen Skigebieten wie etwa Vail, Whistler, Park City, etc.) erhält der Käufer so genannte «Buddy Tickets» und «Ski with a Friend Tickets». Mit diesen Tickets kann der Saisonkarteninhaber eine Begleitperson mitnehmen, welche auf dem Ticket einen Discount von bis zu 40% erhält. Zusätzlich bekommt der Passinhaber bis zu 20% Ermässigung auf ausgewählten Übernachtungsangeboten in den resort-eigenen Beherbergungsbetrieben. Das zweite grosse nordamerikanische Saisonkartenprodukt, der mit dem Epicpass vergleichbare Ikonpass (inkl. Aspen, Steamboat, SquawValley, etc.), bietet dem Käufer vergleichbare Vorteile. In den nordamerikanischen Skiresorts, welche oft die gesamte touristische Wertschöpfungskette

²¹⁴ Die Angaben beziehen sich teils auf die Saison 2018/19 und teils auf die Saison 2019/20. Bei mehreren Vorverkaufsstufen ist die früheste aufgeführt.

abdecken, sind die meisten Saisonkarten mit vielfältigen Zusatzangeboten verbunden. Mit dem «SkiBig3 Season Pass» (inkl. Lake Louise, Banff, Mt. Norquay) bekommt der Käufer neben Buddy Tickets und Ermäßigungen auf Skischule, Skivermietung und Übernachtungen auch Gutscheine zum günstigeren Bezug von Automieten, Coiffeur Besuchen und Zoeeintritten.

In den Schweizer und auch beispielsweise in den österreichischen Skigebieten sind derartige Zusatzleistungen selten in Saisonkarten enthalten. Teilweise liegt dies auch daran, dass sich die Skigebietsbetreiber in der Regel auf das Betreiben der Skiinfrastruktur und eventuell noch auf die Berggastronomie fokussieren. In der Saisonkarte Andermatt Sedrun ist die Schifffahrt auf dem Lugano See inklusive. Für den Käufer der Saisonkarte in Wildhaus gibt es einen Eintritt ins Connyland. Der Käufer der Saisonkarte in Hoch Ybrig erhält ein «gratis» Buddy-Ticket. Ein Buddy-Ticket bekommt auch der Saisonkartenbesitzer in Zermatt im Rahmen des Programms «Zermatt Super Bons». Mit den Zermatter Super Bons bekommt der Gast weitere Zusatzleistungen wie eine Fahrt mit dem Crystal Ride oder ein Frist-Track-Gutschein.

Aus Gästesicht stellen Zusatzleistungen geldwerte Vorteile dar, wenn sie benutzt werden. Aus Skigebietssicht ist zwischen eigenen und fremden Leistungen zu unterscheiden. Wird ein Buddy Ticket eingelöst, führt dies im Skigebiet zu keinem höheren Aufwand. Für ein «Gratisgetränk» oder einen «Stammgästeevent» trifft dies hingegen nicht zu, denn es resultieren zusätzliche Aufwendungen. Falls der «Buddy» ohnehin ins Skigebiet gekommen wäre, führt das Buddy Ticket zu einem entgangenen Ertrag. Es ist aber auch möglich, dass der «Buddy» zum ersten Mal kommt und zum neuen Stammgast wird. Im Idealfall wird er selber zum Saisonkarteninhaber. Eigene Zusatzleistungen in die Saisonkarte zu inkludieren kann der Wertschätzung des Kunden dienen. Die Leistungen können daher als Investitionen in die Kundenbindung betrachtet werden. Die Kosten bzw. entgangene Erträge müssen im Vergleich zum vermutlich höheren Aufwand zur Gewinnung von Neukunden beurteilt werden.

Bei fremdbezogenen Leistungen wie beispielsweise einem gratis oder zumindest rabattiertem Skiservice stellt sich die Frage, wer die Zusatzleistung bezahlt. Für den Saisonkarteninhaber erscheint der Skiservice gratis. Jemand muss dafür jedoch bezahlen. Beahlt der Skigebietsbetreiber oder verzichtet das Sportgeschäft auf die Marge?

Damit mehr Gäste auf die Saisonkarte wechseln, kann ein attraktives Angebot an Zusatzleistungen unter Umständen hilfreich sein. Insofern sollten die angebotenen Zusatzleistungen werthaltig und attraktiv sein. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass nicht zu viel verschenkt wird. Vorsicht ist geboten bei Angeboten, welche zusätzlichen Aufwand generieren. Falls viele Saisonkarteninhaber ihre Zusatzleistungen nicht beziehen, sind die Zusatzleistungen womöglich nicht attraktiv. Dann liegt es nahe, dass das Zusatzangebot wenig zum Kaufentscheid der Saisonkarte beiträgt. Dann fallen aber für den Skigebietsbetreiber auch wenig Aufwendungen und wenig entgangene Erträge an.

3.2.1.4. Partnergebiete

Einige Skigebiete steigern die Werthaltigkeit ihrer Saisonkarten, indem sie eine beschränkte Anzahl «Gratis-Skitage» in anderen Gebieten inkludieren. Ebenfalls verbreitet sind ermässigte Tageskarten in anderen Gebieten. Die folgende Tabelle zeigt die Möglichkeiten anhand einiger Beispiele auf.

Tabelle 42: Gegenseitige Anrechnung von Saisonkarten

Art der gegenseitigen Anrechnung	Beispiele
Ermässigung in einem nahe gelegenen, grösseren Skigebiet	Axalp: 50% Ermässigung in Meiringen/Hasliberg
Ermässigung in einem nahe gelegenen Gebiet, wenn das "eigene" Skigebiet geschlossen ist	Mörlialp: 50% Ermässigung in Melchsee Frutt, falls Mörlialp geschlossen
Überregionale Partnerschaft von vergleichbaren Skigebieten mit gegenseitiger 50% Ermässigung	Elm, Klewenalp, Pizol, Savognin: Saisonkarte gibt 50% Ermässigung auf Tageskarten in den anderen Gebieten
Regionale Partnerschaft von vergleichbaren Skigebieten mit gegenseitiger 50% Ermässigung	Avers, Bergün, Bivio, Elm, Feldis, Fideriser Heuberge, Hochwang/St. Peter, Obermüttten, Pizol, Paradschier Churwalden, Sarn Heizenberg, Savognin, Thuisis Tschappina, Tschierschen
Gratis-Skitage in anderem Skigebiet, gleicher Kanton	Die Saisonkarten der Gebiete Aletscharena, Portes du Soleil und Quatre Vallées (z.B. Verbier) sind in den anderen Gebieten jeweils 5 Tage pro Saison gültig
Gratis-Skitage in anderem Skigebiet, anderer Kanton	Die Topcard (Arosa/Lenzerheide, Davos/Klosters, Weisse Arena) berechtigt zum Bezug von drei Skitagen in Engelberg/Titlis, und umgekehrt.
Gratis-Skitage in Skigebieten im Ausland	Zermatt: gültig in den Skigebieten der Alterra Mountain Company (Ikon Pass) in den USA (z.B. Squaw Valley, Jackson Hole, Aspen) und in anderen Ländern (z.B. Neuseeland), zudem 3 Tage im Skigebiet 3 Vallees (FRA) und 2 Tage in Mt. Ruapehu (NZL)
50% Ermässigung mit "fremden" Saionskarten	Obersaxen: Sämtliche Gäste mit einer Saisonkarte ausserhalb der Surselva (Inland und Ausland) erhalten 50% Ermässigung auf Tageskarten
Saisonkarten "Plus" mit einem Aufschlag für Gültigkeit in weiteren, regional verbundene Gebieten	Hoch Ybrig: Für einen Zuschlag ist die Saisonkarte auch in der Mythenregion gültig
Saisonkarten "Plus" mit einem Aufschlag für Gültigkeit in weiteren Gebieten unter einem gemeinsamen Thema	St. Moritz: Für einen Zuschlag gibt es die World Cup Card+, welche in Kitzbühel, Levi und Zugspitze 50% Rabatt auf Tages- und Mehrtageskarten ermöglicht.

Es ist davon auszugehen, dass der Saisonkartenbesitzer in erster Linie an seinem Stammgebiet interessiert ist. Die «Gratistage», welche nur für den Gast gratis sind, nicht aber für das Skigebiet, haben daher auch starken Marketing-Charakter. Oft verrechnen die Skigebiete die gegenseitige Nutzung von Gratistagen untereinander zu einem pauschalen Preis. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Gäste beider Gebiete das jeweilig andere Gebiet in etwa gleich stark nutzen. Ansonsten fliessen die Ausgleichszahlungen nur immer in die gleiche Richtung. Die Gebiete, welche gegenseitige Angebote machen, sollten daher einen vergleichbaren Anteil an Saisonkarten haben.

Ein weiterer Vorteil der gegenseitigen Anrechnung für einzelne Tage ist, dass man neue Gäste gewinnen kann. In der Bündner Topcard sind ab 2019/20 drei Tage in Engelberg Titlis inkludiert. Engelberg dürfte eher weniger Gäste aus dem Raum Zürich und Ostschweiz haben, die Gebiete der Topcard wohl eher weniger Leute aus den Regionen Basel oder Zentralschweiz. Insofern können sich die Angebote optimal ergänzen. Die Engelberger Saisonkartenbesitzer können ein verlängertes Wochenende in den deutlich grösseren Bündner Skigebieten verbringen. Die Bündner Saisonkartenbesitzer können hingegen von der längeren Skisaison (bis Ende Mai) am Titlis profitieren. Eine Win-Win Situation kann auch entstehen, wenn mittelgrosse bis grosse Skigebiete mit Kleinstgebieten kooperieren. Das Kleinstgebiet kann dabei als Nachwuchs-Zulieferer für die grösseren Skigebiete dienen.

3.2.1.5. Sommergültigkeit

Einige Skigebiete bieten Wintersaisonkarten und Ganzjahreskarten an. Andere Gebiete bieten «nur» eine Wintersaisonkarte an, welche jedoch den Sommer inkludiert. In der Stichprobe ist der Sommer in 20 Fällen (31%) enthalten. In drei Skigebieten muss die Karte im Vorverkauf erworben werden, damit diese im Sommer gültig ist. Ein weiteres Gebiet hat den Sommer nur für Kinder inklusive. In den Regionen des Top4 Skipasses ermöglicht die Wintersaisonkarte je nach Gebiet unterschiedliche Ermässigungen. In zwei Fällen bekommt der Käufer der Wintersaisonkarten einen Gutschein für einen Ausflug im Sommer geschenkt. Unter den Skigebieten bzw. Bergbahnunternehmen mit Sommer inklusive sind zwei Gruppen stark vertreten. Einerseits Gebiete aus dem Magic Pass und andererseits viele Bündner Bergbahnen. Untervertreten sind die ganz kleinen Skigebiete. Von den Skigebieten mit «Sommer inklusive» ist der Sommeranteil am Jahresverkehrsertrag in drei Viertel der Fälle kleiner als 10%. Nur in einem Fall ist der Sommeranteil grösser als 30%. Bei den Skigebieten ohne «Sommer inklusive» haben nur deren 36% einen Sommeranteil von weniger als 10%. Die Tendenz ist daher klar. Bergbahnunternehmen, welche ein «gefragtes» Sommergeschäft haben, verzichten darauf den Sommer in die Wintersaisonkarte zu integrieren. Mit der vermutlich in den nächsten Jahren steigenden Bedeutung von Sommeraufenthalten in den Bergen, gewinnt ein Sommer-Inklusive-Angebot an Wert. Die Skigebiete müssen daher aufpassen, dass sie den Sommer mit der Winterkarte nicht «unter-Wert» verkaufen.

3.2.1.6. Familienangebote

Familien sind für viele Skigebiete eine wichtige Zielgruppe. Skifahrende Kinder sind zudem die Skifahrer der Zukunft. Aus diesem Grund bieten viele Skigebiete spezielle Familienangebote an. Eine Möglichkeit ist eine Familiensaisonkarte, welche den Eltern und ihren Kindern für einen pauschalen Betrag das Skifahren ermöglicht. Einige Gebiete bieten verschiedenen Kombinationen (zwei Elternteile/zwei Kinder, ein Elternteil/zwei Kinder, etc.) an. Andere Gebiete haben zwar nicht eine «eigentliche» Familiensaisonkarte in

ihrem Sortiment, bieten allerdings beim Familienkauf einen Preisnachlass auf den Listenpreisen an. Die Wirkung ist mit einer Familiensaisonkarte vergleichbar. Der Saisonkartenkauf wird für Familien rabattiert. Die beiden Typen von Familienangeboten können daher finanziell gleichwertig sein.

Etwas mehr als die Hälfte (52%) der 64 analysierten Skigebiete bietet eine Familiensaisonkarte an. Der wichtigste Grund, wieso Skigebiete keine Familiensaisonkarte anbieten, ist wohl, dass die normalen Saisonkarten bereits sehr günstig zu kaufen sind. Sowohl für den Magic Pass als auch für die Wintercard und den Top4 Skipass besteht kein spezielles Familienangebot. Werden diese drei Angebote aus der Stichprobe ausgeklammert, liegt der Anteil mit Familiensaisonkarten bei 70%. Weiter kann festgehalten werden, dass Familiensaisonkarten bei den kleineren Skigebieten etwas verbreiteter sind als bei den grösseren Gebieten. In den Regionen Ostschweiz, Tessin und Zentralschweiz liegt der Anteil von Skigebieten mit Familiensaisonkarten bei 83%.

3.2.1.7. Einschränkungen der Gültigkeit

7 der 64 analysierten Skigebiete bieten eine Saisonkarte mit Gültigkeit Montag bis Freitag an. In zwei weiteren Skigebieten ist die «Unter der Woche-Saisonkarte» nur für Senioren erhältlich. Mit einer Ausnahme stammen diese Skigebiete aus den Regionen Ost- und Zentralschweiz. Es dürfte nicht überraschend sein, dass vor allem «tagesgästelastige» Skigebiete mit starken Spitzen an den Wochenenden auf diese Form der Saisonkarte setzen. Die «Unter der Woche-Saisonkarten» weisen gegenüber der «normalen» Saisonkarte Discounts von ca. 15% bis 35% auf. In Nordamerika sind die Midweek-Saisonkarten deutlich stärker verbreitet. Einige Skigebiete schliessen auch den Freitag aus der Midweek-Karte aus (Gültigkeit Montag bis Donnerstag). Damit berücksichtigen diese, dass der Freitag aufgrund verlängerter Wochenenden der Gäste stärker ausgelastet ist als die restlichen Werktage. In stark von Aufenthaltsgästen besuchten Regionen ist oftmals der Samstag als Wechseltag der Tag mit der schlechtesten Auslastung. Für diese Gebiete wäre allenfalls eine Samstags-Saisonkarte eine Idee. Ein befragtes Schweizer Skigebiet überlegt sich die Einführung einer Samstags-Saisonkarte.

Von den untersuchten Schweizer Skigebieten bietet keines eine Saisonkarte an, welche an bestimmten wichtigen Saisontagen nicht gültig ist. In Nordamerika, Australien und Neuseeland sind Saisonkarten mit so genannten «Holiday Restrictions» oder «Blackout Dates» während der Spitzentage weit verbreitet. Beispielsweise in Cardrona (Neuseeland) gibt es den «Saver Pass» (2019), welcher während drei Sommerferienwochen nicht gültig ist. Der Preis liegt rund 30% tiefer als die reguläre «unlimited» Saisonkarte. In zwei der untersuchten Schweizer Skigebieten (Quatre Vallées und Portes du Soleil) ist eine Saisonkarte mit Gültigkeit ab Anfang Februar lösbar. Im Hoch Ybrig können Saisonkarten sogar entweder ab 1. Februar oder ab 1. März gelöst werden. Engelberg Titlis bietet fünf verschiedene Wintersaisonkarten an. Möglich macht dies eine sehr lange Wintersaison von fast acht Monaten. Die Saison ist in drei Phasen eingeteilt (Vorsaison, Hauptsaison, Nachsaison), welche miteinander kombinierbar sind.

In Zermatt kann eine Saisonkarte inkl. oder exkl. Cervinia Valtournenche (ITA) gekauft werden. Einige Skigebiete bieten Saisonkarten für Anfängergebiete an. Ansonsten sind die Saisonabonnements in den Schweizer Skigebieten auf allen Transportanlagen gültig. Kein Gebiet bietet eine spezielle, günstigere Saisonkarte an, welche für einzelne Anlagen keine Transportberechtigung hat. Im Ausland gibt es einige Skigebiete, welche von dieser Möglichkeit Gebrauch machen. Spezielle Attraktionspunkte des Skigebiets, für welche regelmässig Kapazitätsengpässe bestehen, oder einmalige Aussichtspunkte können in einer günstigeren Version der Saisonkarte ausgeschlossen bzw. in einer teureren Saisonkarte gegen einen Aufpreis erhältlich sein. Im Big Sky Resort (Montana, USA) kostet der unlimitierte Saisonpass (2019/20) USD 1599. Ohne die Beförderungsanlage Lone Peak Tram, welche den Lone Mountain erschliesst, kostet der Saisonpass USD 1099. Dies entspricht einem Discount von 31%. Der Lone Mountain ist mit einer Höhe von 3304 (11'166 Fuss) Meter der höchste Punkt des Skigebiets. Er ist das Markenzeichen von Big Sky, bietet eine spektakuläre Aussicht und ist Ausgangspunkt für schwierige (Freeride) Abfahrten. In Chamonix können die Saisonpässe «Mont Blanc Unlimited» und «Chamonix Le Pass» gekauft werden. Ersterer Pass ist auch in zwei weiteren Skigebieten Frankreichs, in Courmayeur (ITA) sowie in Quatre Vallées (beschränkte Anzahl Tage) gültig. Der «Chamonix Le Pass» ist nur in Chamonix gültig, allerdings mit Einschränkungen. Die Aussichtspunkte Aiguille de Midi (Ausgangspunkt für viele Freerider), die Zahnradbahn Tramway du Mont Blanc, und die Zahnradbahn zur Gletscherzunge Montenvers sind ebenfalls nicht enthalten. Für den Pistenskifahrer ist die oberste Sektion des Gebiets Grands Montets aus dem «Chamonix Le Pass» ausgeschlossen. Die Pisten zwischen 3275 und 2765 Meter über Meer sind daher nur mit dem «Mont Blanc Unlimited» zugänglich.

3.2.2. Beispiele von Modellen

3.2.2.1. Destinationsübergreifende Saisonkartenprodukte als Ersatz für lokales Abo

3.2.2.1.1. Magic Pass

2017/18 starteten 25 Skigebiete den Magic Pass.²¹⁵ Das Abonnement war für CHF 359 (Erwachsene) im Vorverkauf verfügbar. Über die Saison 2018/19 umfasste der Magic Pass bereits mehr als 30 Destinationen. Zudem ist der Magic Pass seit 2018/19 auch im Sommer (in 16 Destinationen) gültig. Der Vorverkaufspreis stieg auf CHF 399. Ab 2019/20 werden Saas Fee und Leukerbad den Magic Pass ergänzen. Der Vorverkaufspreis bleibt bei CHF 399. Er wird jeweils mit Näherrücken der Wintersaison stufenweise nach oben angepasst. Der offizielle Preis (ohne Vorverkauf) beträgt CHF 899. Mit einem Preis von CHF 399 ist der Magic Pass nach dem Scheitern der Wintercard das viertgünstigste Saisonabonnement der im Rahmen dieser Studie untersuchten Bergbahnunternehmen.

²¹⁵ Auf die verkauften Abos und die Entwicklung der Skierdays wird in Abschnitt 4.2 eingegangen.

Vertreter des Magic Pass standen für Auskünfte nicht zur Verfügung. Der Verteilschlüssel der Erträge ist geheim. In einer Medienmitteilung wird ein genossenschaftlicher Geist erwähnt, welcher den kleinen Resorts eine gewisse Stabilität garantiert. Die Bergbahnen aus Crans Montana haben diesen genossenschaftlichen Geist kritisiert. «Wir können unsere Gesellschaft nicht für andere Skigebiete gefährden, auch nicht aus Solidarität», wird der Verwaltungsratspräsident der Bergbahnen zitiert.²¹⁶ Kritisiert werden von Seiten Crans Montana verschiedene Aspekte. Zum Beispiel die (zu) schnelle Entscheidung für den tiefen Preis. Weiter wird kritisiert, dass der Magic Pass die Beschäftigung in den ohnehin schon gut besuchten Spitzenzeiten weiter erhöht, nicht jedoch in der Nebensaison. Darum wünscht sich Crans Montana mehr Flexibilität, zum Beispiel dass der Magic Pass-Käufer für Crans Montana einen Zusatzbetrag bezahlen muss, wenn er auch in der Hochsaison nach Crans Montana will.²¹⁷ Einen derartigen Zusatz bezahlt der Kunde bereits aktuell für das Gebiet Glacier 3000. Der Aufschlag kostet CHF 200 und entspricht somit rund 50% vom Magic Pass.

Crans Montana hat mit der Magic Pass Cooperation einen Dreijahresvertrag abgeschlossen. Mitte Oktober 2019 haben die Bergbahnen aus Crans Montana den Ausstieg aus dem Magic Pass per Ende Saison 2019/20 verkündet. Die Bergbahnen Crans Montana attestieren dem Magic Pass eine umsatzstabilisierende Wirkung. Vor der Einführung des Magic Pass lag der Ertrag bei rund CHF 15 bis CHF 25 Mio. Mit dem Magic Pass hat sich der Ertrag erfreulicherweise bei rund CHF 21 Mio. stabilisiert. Die Gewinnschwelle liegt jedoch nach Angaben des Bergbahnunternehmens bei CHF 23 Mio. Aufgrund des Tiefpreisprodukts Magic Pass, welches das Gebiet in den wichtigen Saisonphasen überfüllt, sieht man kein weiteres Ertragssteigerungspotenzial. Der Preis für den stabilisierenden Effekt des Magic Pass ist daher zu hoch.²¹⁸

Die Leitung des Magic Pass hat das Anliegen von Crans Montana eines Zusatzbetrags für die Hauptsaison mit der Begründung abgelehnt, dass der Grundsatz des Magic Pass einen freien, unbeschränkten Zugang zu allen Skigebieten vorsieht.²¹⁹ Diese Haltung erscheint wenig konsequent, da der Zugang zu Glacier 3000 ebenfalls nur mit Bezahlung eines Zusatzbetrags möglich ist. Die ablehnende Haltung ist wohl damit zu begründen, dass ein Nachgeben zu Begehrlichkeiten in anderen Gebieten führen könnte.

Crans Montana wird auch ab 2020/21 auf tiefe Preise setzten.²²⁰ Die Jahreskarte («Pass 365») wird zukünftig in vier Vorverkaufsstufen angeboten. Der Startpreis der ersten Periode, welche bereits ab Dezember 2019 läuft, beträgt CHF 365. Im Gegensatz zum Magic Pass sind die Angebote der vier Vorkaufsstufen

²¹⁶ Philippe Magistretti, Verwaltungsratspräsident Remontées mécaniques Crans-Montana Aminona (CMA), zitiert in Le Temps vom 29. Januar 2019, Crans-Montana menace de quitter le Magic Pass (« Nous ne pouvons pas mettre en péril notre société pour d'autres domaines skiabiles, même par solidarité.»).

²¹⁷ Le Temps vom 29. Januar, 2019 Crans-Montana menace de quitter le Magic Pass («Ce produit a été lancé très rapidement pour surprendre le marché, sans suffisamment d'études préalables», explique-t-il. Il reproche aux porteurs du projet de n'avoir jamais appliqué les paliers tarifaires initialement promis: «Il devait y avoir une course au bon prix. Tout le monde ne devait pas obtenir son abonnement à 399 francs, le prix le plus bas; or cette politique n'a jamais été mise en place, ce qui nous pose de sérieux problèmes.»), Philippe Magistretti estime également que le Magic Pass «ne répond pas à une problématique fondamentale, à savoir celle de combler les creux de fréquentation. Au contraire, elle attire plus de monde lors des périodes déjà chargées», constate-t-il. Nous souhaiterions donc que le Magic Pass ne soit, par exemple, pas valable lors de la haute saison à Crans-Montana ou qu'un supplément soit facturé pour le skieur qui souhaite avoir accès à notre domaine durant tout l'hiver.» C'est déjà le cas pour le domaine skiable de Glacier 3000.)

²¹⁸ Maxime Cottet, Direktor Remontées mécaniques Crans-Montana Aminona (CMA), zitiert in Walliser Bote (online, 1815.ch) vom 14. Oktober 2019, Crans Montana steigt beim Magic Pass aus.

²¹⁹ Travelnews (online) vom 17. Februar 2019. Deshalb ging Magic Pass nicht auf die Wünsche von Crans-Montana ein.

²²⁰ www.mycma.ch, angesehen am 23. Dezember 2019.

mengenmässig kontingentiert. Der Kaufdruck ist also grösser. Zusätzlich gibt es einen «Pass 365 +» mit diversen Zusatzleistungen und Vorteilen. Der Startpreis für dieses Angebot beträgt CHF 599. Ab einem Preis von CHF 149 wird der «Pass 100» verkauft. Dieser Pass ist für Besitzer einer Saisonkarte in einem anderen Skigebiet (Schweiz, Frankreich, Deutschland, Italien, Österreich) käuflich und an 100 Nebensaisontagen gültig.²²¹ Für den bisherigen Magic Pass-Besitzer entsprechen die CHF 149 einer Zusatzoption auf das Skifahren in Crans Montana während der Nebensaison. Der Magic Pass verteuert sich so auf CHF 548.

3.2.2.1.2. Top4 Skipass

Der Top4 Skipass berechtigt zum Skifahren in Adelboden Lenk (inkl. Elsigenalp, Engstligenalp, Kandersteg), in Gstaad, in der Jungfrauregion (inkl. Schilthorn) sowie in Meiringen Hasliberg. Für 666 Pistenkilometer bezahlt der Gast einen Preis von CHF 666. Der Top4 Skipass ist eine Reaktion auf die Wintercard (Saas Fee) und den Magic Pass. Wie diese Gebiete hat auch das Berner Oberland viele Gäste aus den Regionen Bern, Solothurn und Basel.²²² Dass der Preis mit CHF 666 gegenüber der Bündner Topcard (CHF 1100) um rund 40% günstiger liegt, dürfte zumindest teilweise mit der Nähe zu Saas Fee und dem Marktgebiet des Magic Pass zu tun haben.²²³ Ab der Saison 2020/21 wird der Top4 Skipass CHF 777 kosten.

Die Entschädigung aus den Verkäufen des Top4 Skipasses erfolgt nach Ersteintritten, welche nach Tageskartenpreisen gewichtet sind.²²⁴ Das heisst, das Skigebiet mit dem höchsten Tageskartenpreis erhält am meisten pro Ersteintritt. Rund 45% der Ersteintritte (ohne Gewichtung) fallen auf die Region Adelboden Lenk, ca. ein Drittel auf die Jungfrauregion, der Rest auf Gstaad und Meiringen Hasliberg. Die Jungfraubahnen haben die Erwartung, dass pro mit dem Top4 Skipass verzeichnetem Skierday ein Durchschnittsertrag von CHF 50 resultiert (Tageskartenpreis Erwachsene: CHF66 für Grindelwald/Wengen bzw. CHF 75 für gesamte Jungfrauregion).²²⁵ Diese Zielsetzung konnten die Jungfraubahnen bisher übertreffen. Auch die Bergbahnen Destination Gstaad sind mit dem Durchschnittsertrag je Top4 Skipass-Eintritt sehr zufrieden.²²⁶

Der Austausch der Gäste unter den vier Regionen fällt eher gering aus. Die Gäste bleiben ihrem Stammgebiet vorwiegend treu. Beispielsweise besucht ein Saisonkartenbesitzer aus der Region Interlaken hauptsächlich die Jungfrauregion und die anderen Gebiete, wenn überhaupt, maximal ein bis zweimal pro Saison. Bei den Saisonkartenbesitzern, welche weiter entfernt wohnen, ist die Fremdbenutzung leicht höher.²²⁷ Ein ähnliches Verhalten beobachten auch die Bergbahnen der Destination Gstaad.²²⁸ Im ersten Jahr des Top4 Skipasses war der Austausch unter den Gebieten etwas grösser als im zweiten Jahr. Dies ist damit zu erklären, dass die Gäste neue Gebiete ausprobiert haben. Viele Gäste schätzen die zusätzlichen Möglichkeiten, welche ihnen

²²¹ 1.-18. Dezember 2020, vom 3.-29. Januar 2021 und vom 7. März-30. April 2021.

²²² Aussage Adrian Röstli, Geschäftsstellenleiter Jungfrau Skiregion, 6. August 2019.

²²³ Auf die verkauften Abos und die Entwicklung der Skierdays wird in Abschnitt 4.2 eingegangen.

²²⁴ Aussage Adrian Röstli, Geschäftsstellenleiter Jungfrau Skiregion, 6. August 2019.

²²⁵ Aussage Adrian Röstli, Geschäftsstellenleiter Jungfrau Skiregion, 6. August 2019.

²²⁶ Aussage Matthias In-Albon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019.

²²⁷ Aussage Adrian Röstli, Geschäftsstellenleiter Jungfrau Skiregion, 6. August 2019.

²²⁸ Aussage Matthias In-Albon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019.

das gemeinschaftliche Saisonabo bringt. Dies auch wenn die Möglichkeiten teilweise nicht ausgeschöpft werden. Vereinzelt haben auch Einheimische von der vergünstigten lokalen Saisonkarte auf den Top4 Skipass gewechselt. Statt Skiferien bzw. Wochenendaufenthalten in Graubünden oder Österreich besuchen diese nun andere Berner Oberländer Skigebiete.²²⁹

Mit dem Kauf des Top4 Skipasses hat der Gast Zugang zu sogenannten Partnerangeboten. Dazu gehören etwa vergünstigte Hotelübernachtungen (Sonntag bis Donnerstag) oder ein vergünstigter Skiservice. Diese Angebote wurden von den Gästen wenig beansprucht. Dies kann teilweise daran liegen, dass die Angebote den Gästen zu wenig bekannt waren.²³⁰

Bis Mitte Dezember kann der Gast den Skipass für CHF 666 kaufen. Die Vorverkaufsfrist läuft im Vergleich zu anderen Skigebieten sehr lange (vgl. Abschnitt 3.2.1.2). Ab Mitte Dezember steigt der Preis auf CHF 950. In der letzten Saison wurden in der Jungfrauskiregion nach Ablauf der Vorverkaufsfrist nur noch ca. 10 Tickets verkauft.²³¹ Vor Einführung des Top4 Skipasses hatten jedoch viele Gäste ihre Saisonkarte erst zu Beginn der Weihnachtsferien gekauft. Mit dem Vorverkauf müssen diese Gäste ihre Saisonkarte rund eine bis zwei Wochen früher kaufen. Das zusätzliche Risiko, welches sie damit eingehen, ist daher relativ gering, wird jedoch mit einem Rabatt von 30% entschädigt.

Der Sommer ist im Top4 Skipass nicht inkludiert. Dies liegt daran, dass einige Gebiete im Sommer sehr erfolgreich positioniert sind, und dass daher ein «guter» Preis im Markt durchgesetzt werden kann. Der Besitzer des Top4 Skipasses hat jedoch je nach Gebiet Ermässigungen von ca. 15% bis 50% auf die Sommerpreise.

3.2.2.1.3. Topcard

Die Topcard berechtigt zum Skifahren in den drei Gebieten Arosa Lenzerheide, Davos Klosters und Flims Laax Falera (Weisse Arena). Bis und mit 2017/18 war Samnaun/Ischgl Mitglied des Topcard-Verbunds. Arosa Lenzerheide ersetzt Samnaun/Ischgl seit 2018/19. Arosa Lenzerheide war früher schon mal im Topcard-Verbund, trat allerdings vorübergehend aus. Im Vergleich zu Magic Pass und Top4 Skipass hat die Topcard mit CHF 1100 (im Vorverkauf) den deutlich höheren Preis. Ohne Vorverkauf kostet die Topcard CHF 1400. Rund 90% bis 95% der Topcards werden im Vorverkauf abgesetzt.²³² Trotz des zu anderen Saisonkartenprodukten höheren Preises ist die Nachfrage deutlich gestiegen.²³³

Die Topcard gibt es auch in einer Familienversion, welche im Vorverkauf CHF 2600 kostet, für einen Aufpreis von CHF 275 gilt das Angebot auch für Kinder zwischen 18 und 35 Jahren. Im Sommer berechtigt

²²⁹ Aussage Matthias In-Albon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019.

²³⁰ Aussage Adrian Rösti, Geschäftsstellenleiter Jungfrau Skiregion, 6. August 2019.

²³¹ Aussage Adrian Rösti, Geschäftsstellenleiter Jungfrau Skiregion, 6. August 2019.

²³² Aussage Vidal Schertenleib, Verwaltungsrat und Leiter Immobilien Davos Klosters Bergbahnen, 27. August 2019 und Christian Wyrsch, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

²³³ Auf die verkauften Abos und die Entwicklung der Skierdays wird in Abschnitt 4.3 eingegangen.

die Topcard zur freien Fahrt in allen drei Gebieten (inkl. Biketransport). Für Gäste, welche die Sommerangebote auch ohne Topcard nutzen würden, reduziert die Sommergültigkeit den Preis für die Wintersaisonkarte. Da Sommeraufenthalte in den Bergen an Beliebtheit gewinnen, dürfte das Sommerangebote stets werthaltiger werden. Man schätzt, dass der Austausch der Gäste unter den drei Gebieten im Sommer sogar höher ausfällt als im Winter.²³⁴ Ab 2019/20 ist die Topcard an drei Tagen im Gebiet Engelberg Titlis gültig. Die Besuche können im Sommer oder im Winter stattfinden. Engelberg Titlis ersetzt die Region St. Moritz Oberengadin.

Im Winter werden die gegenseitigen Besuche zu einem fixierten Preis verrechnet. Verzeichnet ein Davoser Saisonkartenbesitzer einen Skitag in Laax, erfolgt eine Zahlung von Davos in Richtung Weisse Arena. Der Grossteil der Skitage absolvieren die Gäste nach wie vor in ihrem Stammgebiet. Der Austausch unter den Gebieten ist relativ beschränkt. Die Gästebewegungen und damit die Ausgleichszahlungen sind in alle Richtungen relativ gleichverteilt.²³⁵ Falls dies nicht der Fall wäre, bezahlen ein oder mehrere Gebiete konstant Geld an ein anderes, ohne dass die eigenen Gäste einen Mehrwert vom Saisonkarten Verbund haben. Ideal ist daher, wenn die beteiligten Skigebiete eine ähnliche Anzahl Saisonkarten ausgeben. Mit Samnaun und St. Moritz, welche deutlich weniger Saisonkarten verkaufen, hat der Austausch daher nicht wie gewünscht funktioniert.²³⁶ Im Sommer werden die gegenseitigen Gästebesuche nicht untereinander verrechnet.

3.2.2.2. Destinationsübergreifende Saisonkartenprodukten als Ergänzung zum lokalen Abo

3.2.2.2.1. Wallis

Im Wallis kann der Skigast diverse überregionale Saisonkarten kaufen. Der Snowpass Wallis umfasst die meisten Bergbahnen des Kantons Wallis. Dem Gast stehen zwei Versionen zum Kauf zur Verfügung: Eine unlimitierte Version (CHF 1850) sowie eine limitierte Version (CHF 1500). Letztere Saisonkarte ist in den Gebieten Zermatt/Cervinia und Quatre Vallées/Verbier nur vier Tage gültig. Abbildung 37 zeigt die Preise des Snowpass Wallis im Vergleich zu den lokalen Saisonkarten. Regionale Skipässe dürften vor allem an regional ansässige Personen veräussert werden. Personen mit Wohnsitz im Kanton Wallis haben eine Ermässigung auf dem Snowpass Wallis. Da die lokalen Saisonkarten ohne einheimischen Rabatt in die Analyse einfließen, wird in den folgenden Auswertungen auch für die überregionalen Pässe der «nicht-einheimischen» Preis verwendet. Es ist klar, dass ein unlimitiertes Angebot preislich über dem höchsten lokalen Saisonkartenpreis liegen muss. Die Limitierung der Eintritte in den teuersten Gebieten reduziert den Preis für den überregionalen Saisonkartenpreis. In der limitierten Version ist der Snowpass mehr als dreimal

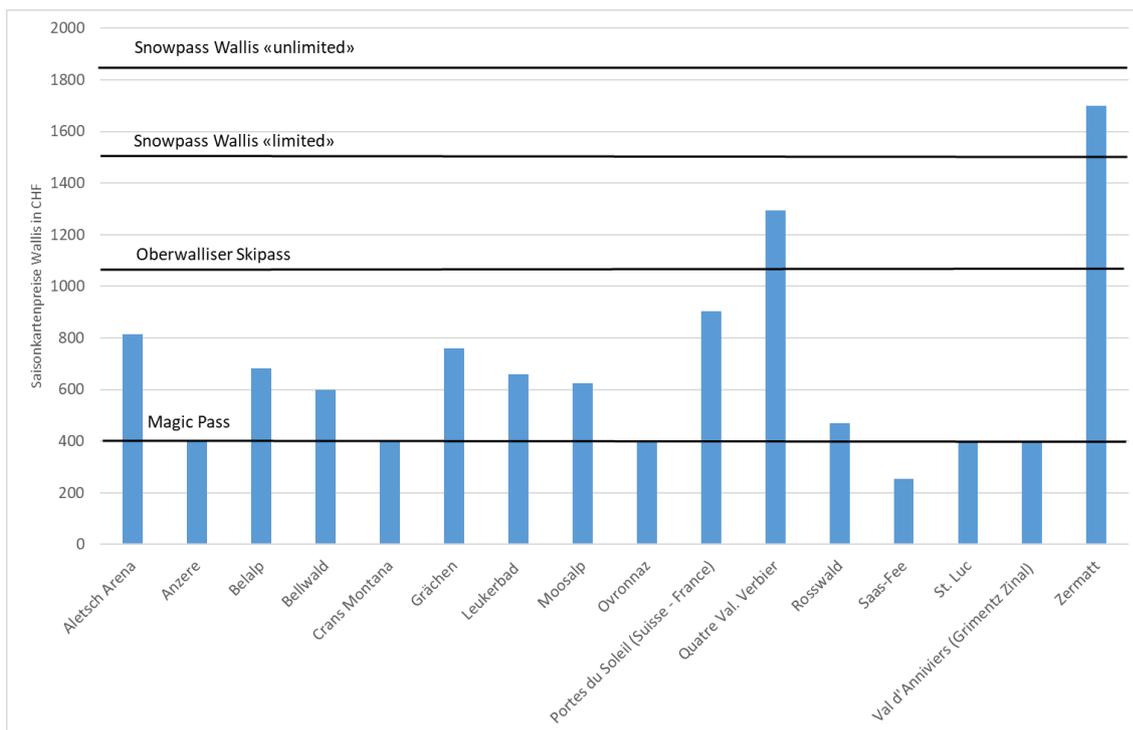
²³⁴ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

²³⁵ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

²³⁶ Aussage Reto Gurtner, VR-Präsident und CEO Weiss Arena Gruppe, 27. September 2019.

teurer als der Magic Pass. Für Stammgäste von Magic Pass-Gebieten wie Crans Montana oder Grimentz Zinal ist der Preisaufschlag gegenüber dem Magic Pass rund CHF 1100. Damit sich der Kauf lohnt, müsste der Gast mindestens 10mal für einen Tag nach Zermatt gehen, oder mindestens 14mal nach Verbier. Der Magic Pass dürfte daher der Hauptgrund sein, dass der Absatz des Snowpass Wallis deutlich zurückgegangen ist. In der Saison 2017/18 fiel der Umsatz mit den Snowpass-Produkten um fast die Hälfte auf CHF 125'720.²³⁷ Die mit den Snowpässen Wallis verzeichneten Skierdays fielen von 5215 auf 2971. Für das Jahr 2017/18 ergibt sich ein Durchschnittsertrag von CHF 42 je Skierday.

Abbildung 37: Saisonkartenpreise von überregionalen Walliser Skipässen²³⁸



Vom Oberwalliser Snowpass²³⁹ gibt es nur eine Version (CHF 1050), welche in Zermatt auf vier Tage limitiert ist. Für Gäste mit Wohnsitz im Oberwallis ist die Karte zu einem Preis von CHF 840 erhältlich. Für den Verteilschlüssel der Einnahmen aus den Skipassverkäufen ist der günstigste lokale Saisonkartenpreis, welcher an Einheimische angeboten wird, massgeblich. Veränderungen der (einheimischen) Saisonkartenpreise beeinflussen damit den Ertrag je Skierday, welchen die einzelnen Skigebiete aus dem Oberwalliser Skipass verdienen. Dies ist der Grund, wieso die Saastal Bergbahnen aus dem Oberwalliser Skipassverbund aussteigen.²⁴⁰ Als Folge ihrer tiefpreisigen Saisonkartenstrategie (zuerst Wintercard, jetzt Magic Pass) resultiert unter sonst gleichen Bedingungen ein geringerer Ertrag je Skierday. In beispielsweise Bellwald kostet die Saisonkarte im Vorverkauf für einheimische Erwachsene CHF 460, was über dem Magic Pass-Preis liegt. Der Tageskartenpreis ist jedoch in Saas Fee deutlich höher angesetzt als in Bellwald.

²³⁷ Geschäftsbericht 2017/18, Wallis Bergbahnen.

²³⁸ Falls verfügbar, sind Vorverkaufspreise (Erwachsene) eingesetzt. Leukerbad und Saastal, welche ab 2019/20 zum Magic Pass gehören, sind noch mit den 2018/19er Preisen berücksichtigt.

²³⁹ www.1815.ch (Walliser Bote), Saastal Bergbahnen kehren «Oberwalliser Skipass» den Rücken, 18. September 2019.

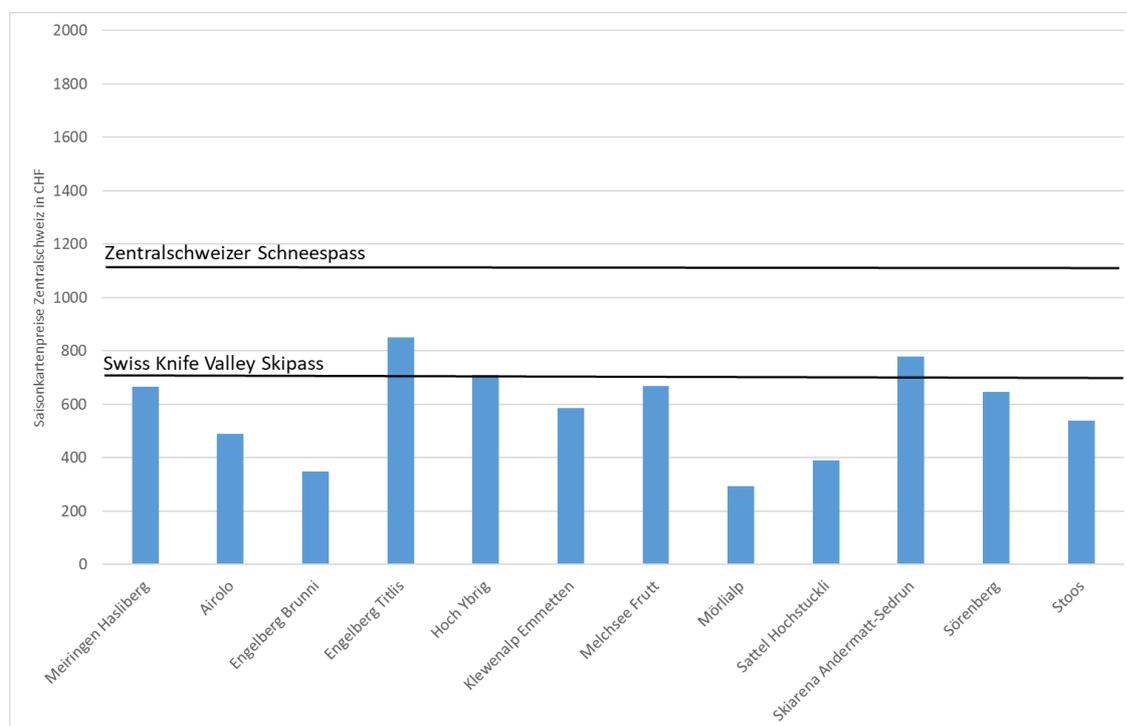
²⁴⁰ www.1815.ch (Walliser Bote), Saastal Bergbahnen kehren «Oberwalliser Skipass» den Rücken, 18. September 2019.

In der Saison 2016/17 konnten 1800 Oberwalliser Skipässe verkauft werden, welche insgesamt 47'000 Skierdays verzeichneten.²⁴¹ Daraus resultiert eine sehr hohe durchschnittliche Benutzung von rund 26 Skitagern. Die Pässe werden demnach an Vielfahrer verkauft, für welche der Oberwalliser Skipass ein sehr attraktives Angebot ist.

3.2.2.2. Zentralschweiz

Der Zentralschweizer Schneepass kostet CHF 1130. Mit Airolo (TI), Meiringen Hasliberg (BE) und dem Bündner Teil der Skiarena Andermatt Sedrun (inkl. Disentis) sind auch nicht zur Zentralschweiz gehörende Skigebiete inkludiert.²⁴² Der Zugang ist in allen Skigebieten unlimitiert. Mit CHF 1130 liegt der Preis CHF 180 über der teuersten lokalen Saisonkarte (Engelberg/Titlis), wie Abbildung 38 zeigt.

Abbildung 38: Saisonkartenpreis von überregionalen Zentralschweizer Saisonkarten²⁴³



Mit dem Swiss Knife Valley Skipass gibt es in der Zentralschweiz noch eine weitere überregionale Saisonkarte. Sämtliche dazugehörenden Skigebiete befinden sich im Kanton Schwyz und umfassen zusammen mehr als 120 Pistenkilometer.²⁴⁴ Nicht Bestandteil des Angebots ist Hoch Ybrig. Mit einem Preis von CHF 710 ist das Swiss Knife Valley Abo gleich teuer wie die Saisonkarte im Hoch Ybrig.²⁴⁵ Gegenüber dem lokalen Saisonabo im Stoos ist der Swiss Knife Valley Skipass rund 30% bzw. rund CHF 170 teurer.

²⁴¹ www.1815.ch (Walliser Bote), Gemeinsame Lösungen im Fokus, 18. August 2017.

²⁴² Alle Skigebiete des Zentralschweizer Schneepasses sind auf der Website aufgeführt: www.tu-z.ch.

²⁴³ Falls verfügbar, sind Vorverkaufspreise (Erwachsene) eingesetzt. Für den Swiss Knife Valley Skipass ist der Preis 2018/19 eingesetzt.

²⁴⁴ Die beteiligten Skigebiete sind auf der Website ersichtlich: www.swissknifevalley.ch.

²⁴⁵ Ohne Vorverkauf kostet der Swiss Valley Skipass CHF 780.

3.2.2.2.3. Berner Oberland

Der Saison Sportpass Berner Oberland, welcher zu freier Fahrt in den Berner Oberländer Skigebieten berechtigt, kostet CHF 1200.²⁴⁶ Die grossen Regionen Adelboden Lenk (inkl. Kleingebiete), Gstaad, Jungfrauregion und Meiringen Hasliberg bieten seit drei Jahren den Top4 Skipass (Vorverkauf: CHF 666) an. Gegenüber dem Saison Sportpass Berner Oberland liegt der Preis des Top4 Skipasses 45% tiefer. Für den normalen Skigast ist der Sportpass Berner Oberland daher kaum mehr ein Thema. Wichtig ist der Pass eigentlich nur für Skilehrer und Rennläufer, welche von Spezialtarifen profitieren.

Seit 2014/15 bieten auch 19 Klein- und Kleinstgebiete ein gemeinsames Saisonabo an.²⁴⁷ Der Saisonpass «Voralpen-Charme» kostete für die Saison 2018/19 im Vorverkauf CHF 560. Auf die Saison 2019/20 ist Elsigen-Metsch aus dem Voralpen Charme Verbund ausgestiegen. Die übrig gebliebenen Gebiete verzichten zukünftig auf ein gemeinsames Saisonabo. Weitergeführt wird hingegen die Gewährung von 50% Rabatt auf Tageskarten für Saisonkartenbesitzer der Partnergebiete.

3.2.2.2.4. Graubünden

Für den Kanton Graubünden bestehen mehrere überregionale Skipässe (vgl. Abbildung 39). Die Topcard umfasst die Skigebiete Arosa Lenzerheide, Davos Klosters und Flims Laax Falera (vgl. Abschnitt 3.2.2.1.3). Zu einem Preis von CHF 993 ist der Surselva Skipass im Vorverkauf für Erwachsene erhältlich (ohne Vorverkauf: CHF 1045). Mit Ausnahme der Weissen Arena ist der Zugang zu den Gebieten unlimitiert. In Flims Laax Falera ist der Surselva Skipass an fünf Tagen gültig. Dank dieser Limitierung kann der Surselva Skipass preislich tiefer gehalten werden. Die Saisonkarte für die Weisse Arena bzw. die Topcard kostet im Vorverkauf CHF 1100 und ist somit teurer als der Surselva Skipass. Gegenüber dem zweit teuersten lokalen Saisonabo (Andermatt Sedrun) liegt der Preis des Surselva Skipasses rund CHF 200 teurer. Der der Wintersaison vorgelagerte Sommer ist im Surselva Skipass ebenfalls im Preis inkludiert.

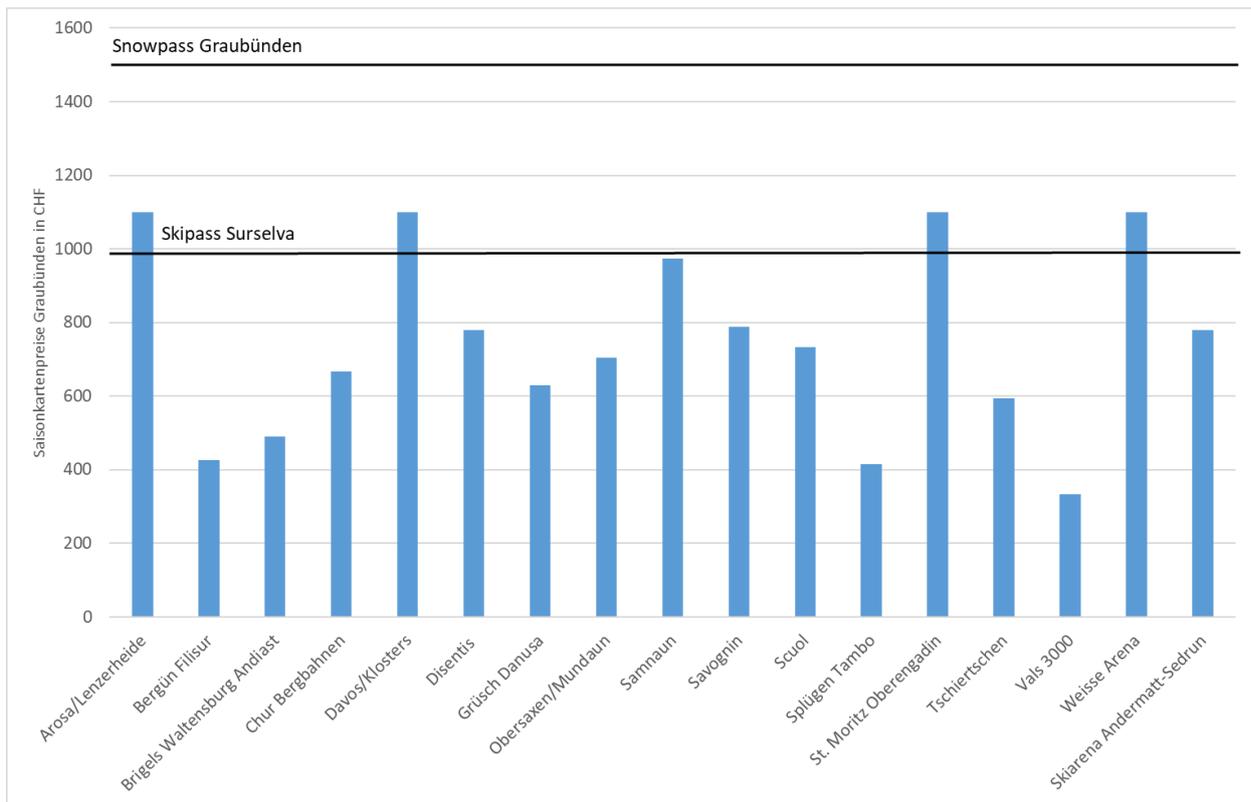
Der Snowpass Graubünden kostet für Erwachsene im Vorverkauf CHF 1485 (ohne Vorverkauf: 1890).²⁴⁸ Im Gegensatz zum Surselva Skipass ist der Sommer nicht inkludiert. Der Snowpass liegt CHF 385 bzw. 35% über dem Preis der teuersten lokalen Saisonabos (Top Card und Oberengadin/St. Moritz) und ist in allen Gebieten unlimitiert gültig. Zu berücksichtigen gilt es dabei, dass sowohl die Topcard als auch die Saisonkarte in St. Moritz auch im Sommer gültig sind.

²⁴⁶ Die beteiligten Skigebiete sind auf der Website ersichtlich: www.berner-bergbahnen.ch

²⁴⁷ Die beteiligten Skigebiete sind auf der Website ersichtlich: www.voralpen-charme.ch

²⁴⁸ Die beteiligten Skigebiete sind auf der Website ersichtlich: www.graubuenden.ch/de/snowpass-skipass-fuer-ganz-graubuenden.

Abbildung 39: Saisonkartenpreis von überregionalen Graubündner Saisonkarten²⁴⁹



3.2.2.2.5. Meilenweiss

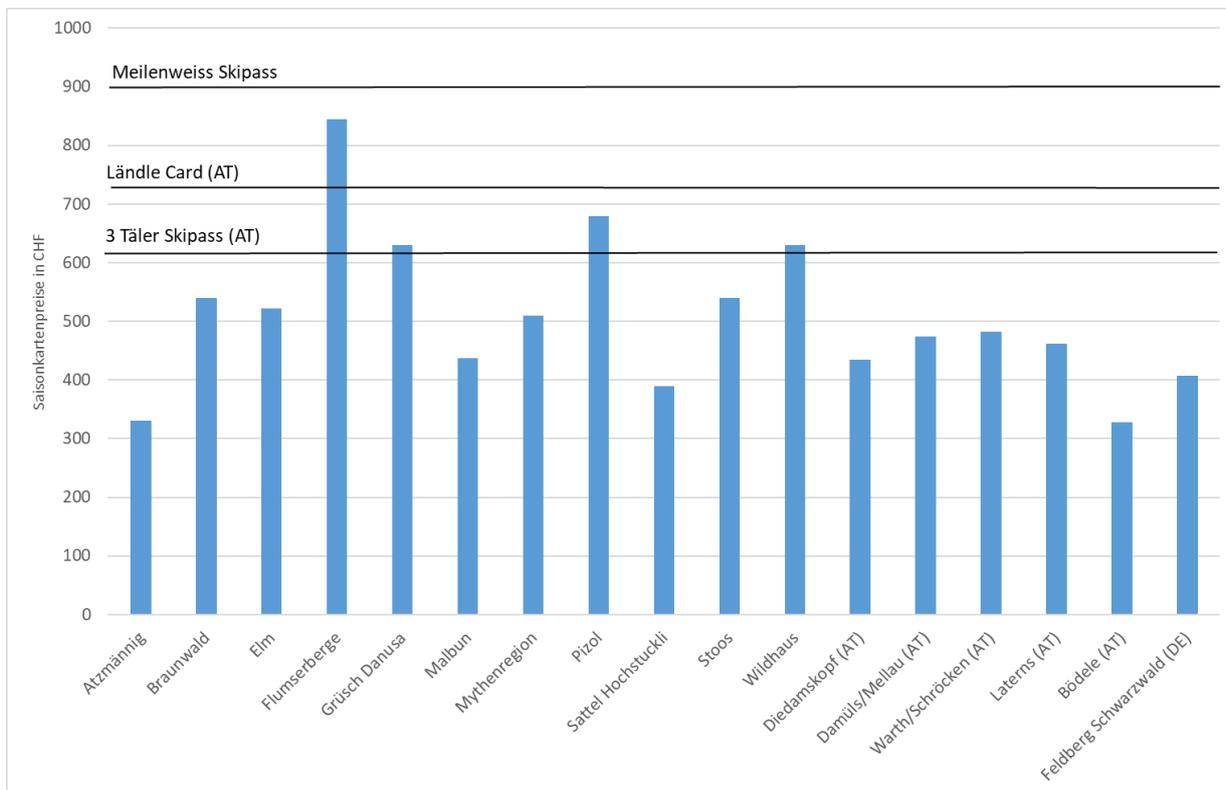
Der Meilenweiss Skipass umfasst 18 Skigebiete in vier Ländern mit zusammen knapp 900 Pistenkilometern. In Deutschland und Liechtenstein ist jeweils ein Skigebiet enthalten. Die restlichen Gebiete teilen sich auf die Schweiz und Österreich auf. Im Vorverkauf kostet der Meilenweiss Skipass CHF 898 (ohne Vorverkauf: CHF 948). Für einen Aufpreis von CHF 100 ist der Meilenweiss-Pass auch als Jahreskarte erhältlich. Die österreichischen Skigebiete sind teilweise auch in anderen Skigebietsverbunden enthalten. Die Ländle Card umfasst 30 Vorarlberger Skigebiete (ohne Ski Vorarlberg) und kostet im Vorverkauf CHF 720. Der 3 Täler Skipass umfasst 40 Skigebiete in Vorarlberg, Tirol und Deutschland mit insgesamt 520 Pistenkilometern und kostet CHF 610. Für die österreichischen Gäste bestehen damit günstigere, relativ ebenbürtige Alternativen zum Meilenweiss Skipass.

An den Pistenkilometern gemessen grösstes Einzelskigebiet des Meilenweiss-Verbunds ist Damüls Mellau (109 Kilometer). Dahinter folgen die Gebiet Warth Schröcken, Flumserberge und Liftverbund Feldberg/Schwarzwald mit je rund 65 Pistenkilometern. Mit dem Meilenweiss Skipass ist der Zugang zu allen Skigebieten unlimitiert. Die teuerste Einzelsaisonkarte (Flumserberge) kostet im Vorverkauf CHF 50 weniger als der Meilenweiss Skipass. Zu berücksichtigen gilt es dabei, dass die Saisonkarte der Flumserberge

²⁴⁹ Falls verfügbar, sind Vorverkaufspreise (Erwachsene) eingesetzt.

den Sommer inkludiert. Angenommen, der Sommeraufpreis wäre rund CHF 100. In diesem Fall ist der Meilenweiss Skipass rund CHF 150 teurer als die Saisonkarte der Flumserberge. Diese Differenz entspricht in etwa dem Preis für eine 2.5Tageskarte in Damüls Mellau bzw. für den 3 Täler Skipass-Verbund. Dies bedeutet, dass sich der Meilenweiss Skipass ab einem (verlängerten) Zusatzwochenende im Vorarlberg lohnt.

Abbildung 40: Saisonkartenpreis Meilenweiss Skigebiete²⁵⁰



²⁵⁰ Falls verfügbar, sind Vorverkaufspreise (Erwachsene) eingesetzt. Die Euro-Preise wurden mit einem Kurs von CHF 1.10 je Euro umgerechnet. In der Saisonkarte Flumserberge ist der Sommer inkludiert.

3.2.3. Analyse der Preise

Viele Saisonkarten sind im Vorverkauf zu einem vergünstigten Preis erhältlich. Die Erfahrungen der Skigebiete zeigen, dass ein Grossteil der Gäste den Vorverkauf nutzt. Die folgenden Auswertungen basieren daher auf Vorverkaufspreisen. Fall kein Vorverkauf besteht, wird der Preis ohne Vorverkauf verwendet. Einige Skigebiete haben einen mehrstufigen Vorverkauf. In diesem Fall wird der früheste, tiefste Vorverkaufspreis verwendet.

3.2.3.1. Preise von Saisonkarten für Erwachsene

Die Bandbreite der Saisonkartenpreise ist sehr gross. In Tabelle 43 sind die wichtigsten Kenngrössen der Saisonkartenpreise präsentiert. Die teuerste Saisonkarte (Zermatt), entsprechend dem Maximum in Tabelle 43, kostet das 6.7fache der billigsten Karte (Wintercard Saastal). Die Hälfte der Saisonkarten kostet mehr bzw. weniger als CHF 644 (Median).

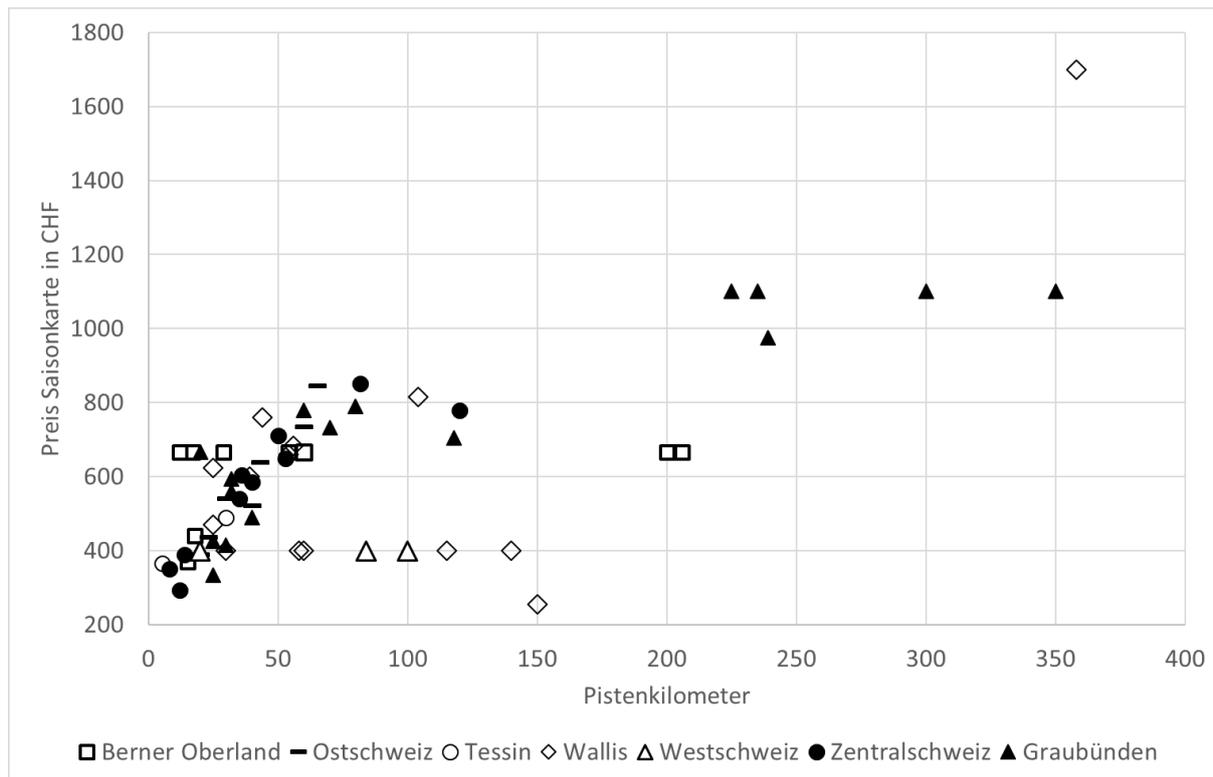
Tabelle 43: Preise von Saisonkarten²⁵¹

in CHF	Durchschnitt	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
Preis	636	255	410	644	733	1700	64

In der Ost- und Zentralschweiz liegt der Mittelwert bei je rund CHF 580. In Graubünden resultiert mit CHF 740 der höchste Durchschnittswert. Im Wallis liegt der Durchschnitt bei CHF 670, ohne die Magic-Pass-Gebiete und das Saastal steigt der Wert jedoch auf rund CHF 850. Abbildung 41 zeigt die Saisonkartenpreis in Abhängigkeit der Anzahl Pistenkilometer. Es ist ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen den beiden Grössen ersichtlich. Die Unterschiede sind jedoch teilweise sehr gross. In Skigebieten mit beispielsweise rund 25 bis 30 Pistenkilometer gibt es Saisonkarten zu Preisen von ca. CHF 330 bis CHF 650. Zu Preisen von rund CHF 800 gibt es Skigebiete mit ca. 45 bis 120 Pistenkilometern.

²⁵¹ N=64. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls ein Vorverkaufspreis existiert, ist dieser verwendet. Bei mehreren Vorverkaufsstufen ist der günstigste Preis verwendet. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2018/19 und teils auf die Saison 2019/20.

Abbildung 41: Saisonkartenpreis in Abhängigkeit der Anzahl Pistenkilometer²⁵²



Viele der Berner Oberländer Skigebiete liegen bei einem Preis von CHF 666. Die grossen Gebiete Jungfrauregion, Gstaad und Adelboden Lenk (je rund 200 Pistenkilometer) erscheinen im Vergleich zu den nur leicht grösseren Skigebieten in Mittelbünden deutlich günstiger. Die Kleinstgebiete im Top4 Skipass wie zum Beispiel Engstligenalp oder Kandersteg sind hingegen mit einem Saisonkartenpreis von CHF 666 pro Pistenkilometer sehr teuer. Natürlich kann der Gast die Saisonkarte auch in den grösseren Gebieten nutzen. Auf dem Niveau von CHF 399 befinden sich die Gebiete des Magic Pass. Für die kleinen Gebiete wie etwa Kaiseregg Schwarzsee erscheint der Preis von CHF 399 im Branchenvergleich angemessen. Die grösseren Gebiete wie zum Beispiel Crans Montana oder Villars Gryon haben allerdings einen sehr tiefen Kilometerpreis, der nur noch von den Saastal Bergbahnen mit der Wintercard, welche jedoch zukünftig nicht mehr angeboten wird, unterboten wird.

Der Median der Anzahl Pistenkilometer liegt für die vorliegende Stichprobe bei 52. Für den Saisonkartenpreis beträgt der Median CHF 644. Daraus lässt sich für Skigebiete in der Mitte des Grössenspektrums ein Preis um die CHF 12.4 je Pistenkilometer ableiten. Proportional umgerechnet auf die Skigebiete im ersten, kleinsten Quartil mit Pistenkilometern zwischen 5 und 28 Pistenkilometern würden dann Preise zwischen rund CHF 50 und 350 resultieren. Tatsächlich kosten die Saisonkarten beim gemessen an den Pistenkilometern kleinsten Viertel der Skigebiete zwischen rund CHF 290 und CHF 670. Für die

²⁵² N=64. Die Anzahl Pistenkilometer wurde in der Abbildung bei 400 begrenzt. Die Skigebiete Portes du Soleil und Quatre Vallées sind daher in der Abbildung nicht ersichtlich. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls ein Vorverkaufspreis existiert, ist dieser verwendet. Bei mehreren Vorverkaufsstufen ist der günstigste Preis verwendet. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2018/19 und teils auf die Saison 2019/20. Im Falle von gebietsübergreifenden Saisonpässen wird nur die «lokale» Anzahl Pistenkilometer verwendet.

grössten 25% der Skigebiete müssten die Preise bei proportionaler Umrechnung (CHF 12.4 je Pistenkilometer) zwischen rund CHF 1300 und CHF 8000 liegen. Generell gilt daher unter sonst gleichen Bedingungen: Je kleiner das Skigebiet, umso höher der Saisonkartenpreis pro Pistenkilometer.

Tabelle 44 gibt eine Übersicht über die Preise von Saisonkarten je Pistenkilometer. Gebietsübergreifende Saisonabonnemente sind dabei separat aufgeführt. Mit der Einführung einer destinationsübergreifenden Saisonkarte wird die Anzahl der verfügbaren Pistenkilometer erhöht. Es ist jedoch zu beobachten, dass die Mehrheit der Gäste ihrem Stammgebiet weiterhin treu bleibt und den Grossteil der Skierdays in diesem ausübt. Angenommen, ein langjähriger Saisonkarteninhaber mit Stammgebiet Adelboden Lenk kauft den Top4 Skipass im Vorverkauf zum Preis von CHF 666. Dieser bietet ihm Zugang zu rund 666 Pistenkilometern. Pro Pistenkilometer bezahlt er daher CHF 1. Falls sich der Gast hingegen auch in Zukunft auf das Skigebiet Adelboden Lenk mit 205 Pistenkilometern fokussiert, resultiert ein Preis pro Pistenkilometer von CHF 3.2. Ein Gast, welcher sich nur auf das Skigebiet Kandersteg fokussiert, bezahlt mit dem Top4-Skipass sogar CHF 55.5 pro Pistenkilometer. Kleine Skigebiete, welche sich destinationsübergreifenden Abo-Verbänden anschliessen, müssen unter Umständen mit einer deutlichen Steigerung des Preises pro (lokal) verfügbarem Pistenkilometer rechnen.

Tabelle 44: Saisonkartenpreise je Pistenkilometer²⁵³

in CHF	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
Preis pro Pistenkilometer	1.4	5.7	13.0	18.6	67.6	64
nur lokale Abos	1.4	10.5	14.2	18.6	67.6	45
nur destinationsübergreifende Abos	2.9	3.6	4.9	12.8	55.5	19
Magic Pass (Aboverbund)					0.3	1
Einzelne Skigebiete Magic Pass (2018/19)	2.9		5.7		20.0	8
Top4 Skipass (Aboverbund)					1.0	1
Einzelne Skigebiete Top4 Skipass	3.2		11.7		55.5	8
Topcard (Aboverbund)					1.5	1
Einzelne Skigebiete Topcard	3.7		4.7		4.9	3
Wintercard (2018/19 mit Hohsaas)					1.7	1

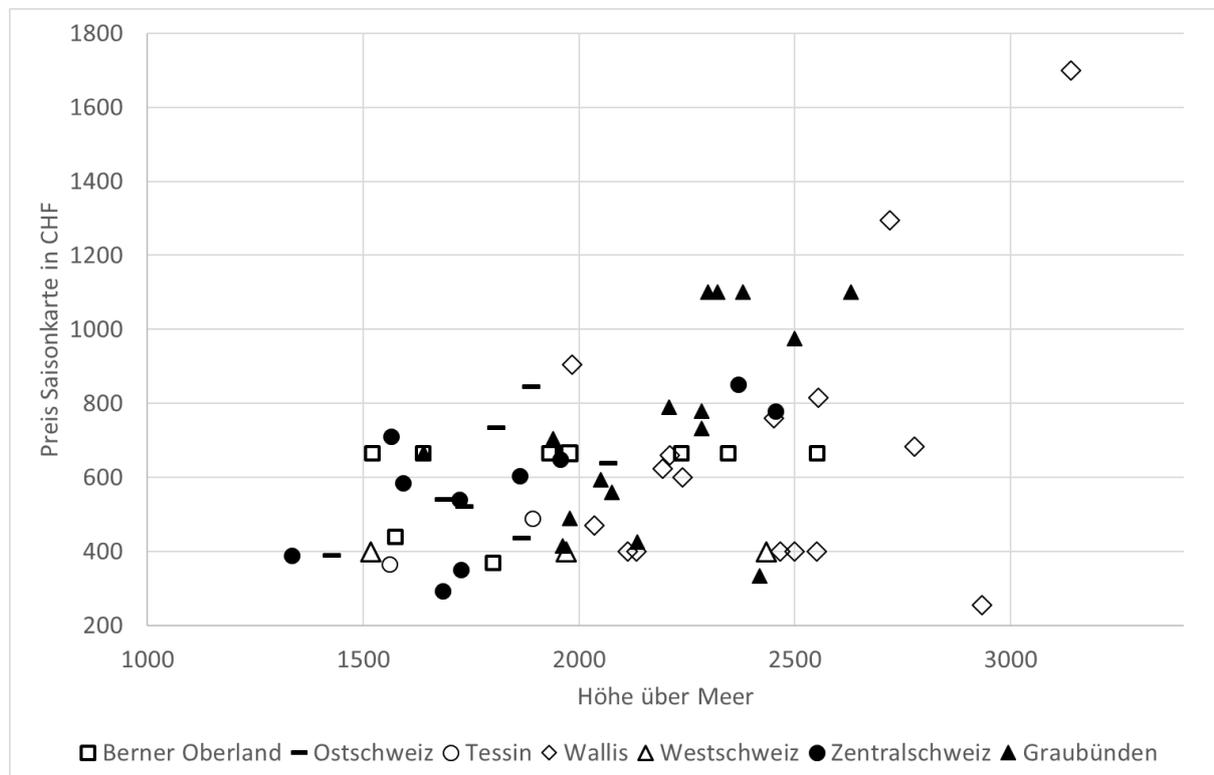
Mit dem Magic Pass (ganzer Verbund) bezahlt der Gast sogar nur ca. CHF 0.3 je verfügbarem Pistenkilometer. Dieser Wert gilt jedoch nur für den Gast, welcher alle Gebiete nutzt. Relativ zu den lokalen Pistenkilometern bezahlt der Gast je nach Stammgebiet zwischen CHF 2.9 (Crans Montana) und CHF 20 (Kaiseregg Schwarzsee) je Pistenkilometer. Für die Topcard (ganzer Verbund) resultiert ein Wert von CHF 1.5 je verfügbarem Pistenkilometer. Relativ zum Pistenangebot der lokalen Gebiete beträgt der Preis zwischen CHF 3.7 und CHF 4.9 pro Pistenkilometer. Einen ähnlichen Wert wie die Topcard erreicht mit

²⁵³ N=64. Die Auswertungen basieren auf dem Preis für Erwachsene. Falls ein Vorverkaufspreis existiert, ist dieser verwendet. Bei mehreren Vorverkaufsstufen ist der günstigste Preis verwendet. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2019/20 und teils auf die Saison 2018/19. Die Tabelle liest sich beispielsweise für den Magic Pass wie folgt: Mit dem Magic Pass bezahlt der Gast pro Pistenkilometer CHF 0.3. Bezogen auf die acht analysierten einzelnen Skigebiete des Magic Pass-Verbunds liegt der Preis je Pistenkilometer zwischen CHF 2.9 und CHF 20. Diese Werte basieren nicht auf den Pistenkilometern des Magic Pass-Verbunds, sondern auf den Pistenkilometern des lokalen Gebiets. Bei der Topcard wird auf den Ausweis von erstem und drittem Quartil verzichtet, da die Topcard nur drei Gebiete umfasst. Die Skigebiete Saastal und Leukerbad, welche dem Magic Pass auf die Saison 2019/20 beitreten, sind in der Tabelle nicht unter dem Magic Pass aufgeführt.

CHF 1.4 je Pistenkilometer das Skigebiet Portes du Soleil (Schweiz und Frankreich). Die Saastaler Wintercard (Saison 2018/19 mit Hohsaas) kostete pro verfügbarem Pistenkilometer CHF 1.70.

Nicht nur die Pistenvielfalt, sondern auch die Schneesicherheit der Pisten dürfte preisbeeinflussend sein. Abbildung 42 veranschaulicht den positiven Zusammenhang zwischen Saisonkartenpreis und Höhenlage. Zu berücksichtigen gilt es dabei, dass die fehlende Höhe teilweise mit technischer Beschneigung kompensiert werden kann. Die Unterschiede sind teilweise beträchtlich. Für ca. CHF 400 gibt es Saisonkarten in Gebieten mit einer Höhe von rund 1300 bis 2600 Meter über Meer. Bei einer Höhenlage von ca. 2400 bis 2500 Meter über Meer bezahlen die Gäste Preise von CHF 330 bis über CHF 1000.

Abbildung 42: Saisonkartenpreis in Abhängigkeit der Höhe über Meer²⁵⁴



Ein deutlich positiver Preiseinfluss geht von der Anzahl Pistenkilometer und der Höhenlage über Meer aus.²⁵⁵ Weitere Faktoren, welche wahrscheinlich einen Einfluss auf den Preis ausüben, aber in der vorliegenden Studie nicht erhoben wurden, könnten der Modernisierungsgrad der Infrastruktur und das Renommee der Destination sein. Entscheidend für die Preispolitik der Skigebiete ist sicherlich auch die relative Bedeutung des Saisonkartenprodukts für Anzahl Skierdays und Wintersportverkehrsertrag sein. Je höher der Anteil

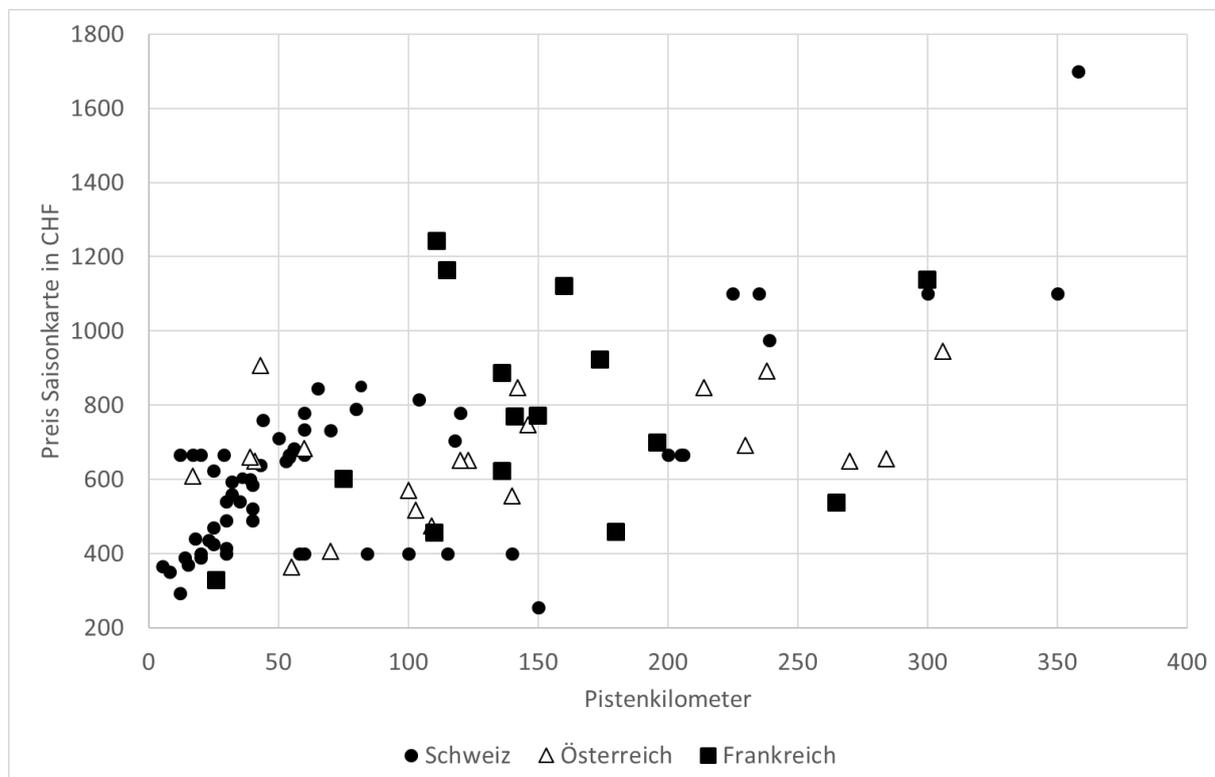
²⁵⁴ N=64. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls ein Vorverkaufspreis existiert, ist dieser verwendet. Bei mehreren Vorverkaufsstufen ist der günstigste Preis verwendet. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2019/20 und teils auf die Saison 2018/19. Im Falle von gebietsübergreifenden Saisonpässen wird nur die Höhenlage des «lokalen» Skigebiets verwendet. Die Höhe über Meer wurde als Durchschnitt von tiefstem und höchstem Punkt des Skigebiets bestimmt. Der höchste Punkt wurde dabei doppelt gewichtet.

²⁵⁵ Korrelationskoeffizient Saisonkartenpreis und Pistenkilometer: 67%, Saisonkartenpreis und Höhenlage: 46%. Es gilt zu berücksichtigen, dass die beiden Faktoren Pistenkilometer und Höhenlage ebenfalls positiv korrelieren (43%).

Skierdays, welcher mit Saisonkarten erzielt werden, umso wichtiger ist, dass ein «guter» Durchschnittspreis je Saisonkarten-Skierday resultiert.

Abbildung 43 vergleicht die Schweizer Saisonkartenpreise mit Preisen aus Frankreich und Österreich. Die Abbildung enthält Datenpunkte für 17 französische und 21 österreichische Skigebiete. Im Vergleich zu den französischen Skigebieten schneiden einige Schweizer Skigebiete mit vergleichbarer Grösse teilweise deutlich günstiger ab. Die Saisonkarten in österreichischen mittelgrossen Skigebieten sind teilweise ebenfalls teuer als Schweizer Saisonkarten. Bei den Skigebieten über 200 Pistenkilometern sind tendenziell die Schweizer Skigebiete teurer als die österreichischen. Im Gegensatz zu den Tages- und 6-Tageskarten sind die Schweizer Saisonkarten gegenüber Frankreich nicht teurer und gegenüber Österreich grösstenteils nur bei den grossen Skigebieten. Diese Erkenntnisse werden durch die Berechnungen in Tabelle 45 gestützt.

Abbildung 43: Saisonkartenpreise in Abhängigkeit der Anzahl Pistenkilometer Schweiz, Frankreich und Österreich²⁵⁶



Der durchschnittliche Saisonkartenpreis in Skigebieten zwischen 100 und 200 Pistenkilometern liegt in Österreich 14.5% über dem Schweizer Durchschnitt. Es gilt dabei zu berücksichtigen, dass zum Beispiel Crans Montana, Val d’Anniviers, Leysin und Saas Fee in diese Grössenkatgorie fallen, welche mit dem Magic Pass bzw. Saas Fee im letzten Jahr noch mit der Wintercard auf äusserst günstige Saisonkarten setzen. Bei den Skigebieten mit mehr als 200 Pistenkilometern liegt der Schweizer Durchschnitt rund 30% über dem

²⁵⁶ N=102, davon 17 französische und 21 österreichische Skigebiete. Die Anzahl Pistenkilometer wurde in der Abbildung bei 400 begrenzt. Die Skigebiete Portes du Soleil und Quatre Vallées sowie zwei rein französische Skigebiete sind daher in der Abbildung nicht ersichtlich. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls ein Vorverkaufspreis existiert, ist dieser verwendet. Bei mehreren Vorverkaufsstufen ist der günstigste Preis verwendet. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2018/19 und teils auf die Saison 2019/20. Im Falle von gebietsübergreifenden Saisonpässen wird nur die «lokale» Anzahl Pistenkilometer verwendet. Die französischen und österreichischen Preise wurden mit einem CHF/Euro Kurs von 1.10 in Schweizer Franken umgerechnet.

österreichischen. In Frankreich sind die Saisonkarten in Gebieten mit über 200 Pistenkilometern in etwa gleich teuer wie in der Schweiz.

Tabelle 45: Saisonkartenpreise Schweiz, Frankreich, Österreich²⁵⁷

Mittelwert (in CHF)	Schweiz	Frankreich	Aufpreis CH vs. FR in %	Österreich	Aufpreis CH vs. AT in %
Saisonkartenpreis: 100 bis 200 PKm	536	828	-35.3%	627	-14.5%
Saisonkartenpreis: Mehr als 200 PKm	1'025	1'001	2.3%	780	31.3%

In grossen italienischen Skigebieten liegen die Saisonkartenpreise etwas unter dem Durchschnitt der Schweiz und Frankreich. Die Preise der Saisonkarten liegen in Dolomiti Superski (478 Pistenkilometer) bei CHF 910 (830 Euro) und in Sestriere / Via Lattea (237 Pistenkilometer, nur italienischer Teil) bei CHF 880 (800 Euro). Etwas teurer ist die Saisonkarte in La Thuile La Rosiere San Bernardo (160 Pistenkilometer) mit rund CHF 1000 (919 Euro). In Livigno (115 Euro) liegt der Preis bei CHF 825 (750 Euro). In Pradallano (Spanien, 107 Pistenkilometer) ist der Preis der Saisonkarte bei CHF 1130 (1029 Euro). Deutlich günstiger ist der Preis in Grandvalira (Andorra, 210 Pistenkilometer) mit CHF 759 (690 Euro). In etwa im Schweizer Durchschnitt liegt die Saisonkarte in Garmisch (Deutschland, inkl. Zugspitze, 60 Pistenkilometer) mit einem Preis von CHF 557 (504 Euro). In Skandinavien kostet die Skistar All Card, welche in sechs Skigebieten gültig ist, rund CHF 750 (675 Euro). Die Preise der Einzelgebiete liegen zwischen rund CHF 650 und CHF 725. In Are mit 75 Pistenkilometer kostet die Saisonkarte beispielsweise CHF 674 (613 Euro).

Es gilt festzuhalten, dass die Schweizer Saisonkartenpreise von mittelgrossen Skigebieten im europäischen Quervergleich eher unterdurchschnittlich teuer sind. In grossen Skigebieten liegen die Preise über dem Durchschnitt.

3.2.3.2. Preisvergleich mit Tages- und Mehrtageskarten

Der Gast steht nicht nur vor der Wahl, ob er sich eine Saisonkarte beispielsweise für die Flumserberge oder für den Pizol kauft. Mindestens so wichtig ist die Entscheidung, ob er überhaupt eine Saisonkarte kaufen soll oder nicht besser einzelne Tages- oder Mehrtageskarten. Daher ist das Verhältnis der Preise von Saison-, Mehrtages- und Tageskarten wichtig. Saisonkarten kosten das 3.4 bis 19.3fache einer Tageskarte (vgl. Tabelle 46

Tabelle 46). In 50% der beobachteten Fälle entspricht der Preis der Saisonkarte dem Wert von 9.6 bis 13 Tageskarten (Differenz 3. Quartil minus 1. Quartil). Dies bedeutet, dass sich der Kauf der Saisonkarte in der Hälfte der Fälle aus finanzieller Sicht ab ca. 10 bis 13 Skitagen lohnt. Den mit Abstand tiefsten Wert erreichen die Saastal Bergbahnen mit ihrer Wintercard (CHF 255). Sehr tiefe Werte resultieren auch für die Gebiete des Magic Pass (CHF 399). Je nach Einzelgebiet liegt die Anzahl Tageskarten zwischen 5.8 und 10.2. Die

²⁵⁷ N=102, davon 17 französische und 21 österreichische Skigebiete. Es handelt sich um den Preis für Erwachsene. Falls ein Vorverkaufspreis existiert, ist dieser verwendet. Bei mehreren Vorverkaufsstufen ist der günstigste Preis verwendet. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2018/19 und teils auf die Saison 2019/20. Die französischen und österreichischen Preise wurden mit einem CHF/Euro Kurs von 1.10 in Schweizer Franken umgerechnet.

Einzelgebiete der Topcard liegen alle drei über dem Median der Gesamtstichprobe von 11.3 Tageskarten. Im Verbund des Top4 Skipasses liegen die grossen Skigebiete (z.B. Adelboden Lenk oder Gstaad) leicht unter dem Median (11.3) der Gesamtstichprobe. Die Kleingebiete (z.B. Elsigentalp oder Kandersteg) liegen hingegen über dem Median.

Tabelle 46: Saisonkartenpreise gemessen in Tages- und Sechstageskarten²⁵⁸

in CHF	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
Preis in Tageskarten	3.4	9.6	11.3	13.0	19.3	56
Aufpreis gegenüber 6-Tageskarte in %	-30%	110%	135%	178%	281%	54
Aufpreis gegenüber 6-Tageskarte in Tageskarten	-1.5	5.1	6.6	8.3	14.2	54
Magic Pass						
Preis in Tageskarten	5.8	6.8	7.2	7.4	10.2	8
Aufpreis gegenüber 6-Tageskarte in %	14%	43%	51%	64%	105%	8
Aufpreis gegenüber 6-Tageskarte in Tageskarten	0.7	2.1	2.5	2.8	5.2	8
Top 4 Skipass						
Preis in Tageskarten	8.0	10.2	10.8	12.5	15.1	8
Aufpreis gegenüber 6-Tageskarte in Tageskarten	115%	126%	141%	204%	210%	7
Aufpreis gegenüber 6-Tageskarte in Tageskarten	5.5	5.7	6.6	8.6	10.3	7
Topcard						
Preis in Tageskarten	12.9		13.1		15.1	3
Aufpreis gegenüber 6-Tageskarte in %	191%		213%		229%	3
Aufpreis gegenüber 6-Tageskarte in Tageskarten	8.6		9		10.3	3
Wintercard (2018/19 mit Hohsaas)						
Preis in Tageskarten					3.4	1
Aufpreis gegenüber 6-Tageskarte in %					-30%	1
Aufpreis gegenüber 6-Tageskarte in Tageskarten					-1.5	1

Gemessen in Tageskartenpreisen sind die Saisonkarten (Durchschnitt) im Kanton Graubünden am teuersten (Durchschnitt = 12.6 Tageskarten). Die Regionen Berner Oberland, Zentralschweiz und Ostschweiz liegen in etwa im Schweizer Durchschnitt von 11 Tageskarten. Unter dem Durchschnitt liegen Westschweiz (8.2 Tageskarten) und das Wallis (10.4 Tageskarten). Im Wallis besteht eine klare Zweiklassengesellschaft von Magic Pass-Skigebieten und Nicht-Magic Pass-Skigebieten. Ohne Berücksichtigung der Gebiete des Magic Pass-Verbunds wäre der Durchschnitt in etwa auf dem Niveau von Graubünden.

Im Vergleich zwischen den einzelnen Skigebieten fallen einige Aspekte auf. Grosse Skigebiete, welche etwas abgelegener liegen und eher weniger von Tagesgästen frequentiert werden, weisen tendenziell teurere Saisonkarten (gemessen in Tageskarten) auf. Unter den stark von Tagesgästen besuchten Skigebieten, beispielsweise in der Ost- und Zentralschweiz, haben die grösseren Skigebiete nicht nur die absolut teureren Saisonkarten, sondern ihre Saisonkarten sind auch gemessen in Tageskarten teurer.

²⁵⁸ Die Auswertungen basieren auf dem Preis für Erwachsene. Falls ein Vorverkaufspreis existiert, ist dieser verwendet. Bei mehreren Vorverkaufsstufen ist der günstigste Preis verwendet. Die Preisangaben beziehen sich auf die Saison 2019/20 und teils auf die Saison 2018/19. Es wurden nur Skigebiete berücksichtigt, welche fixe Preise für Tageskarten und Mehrtageskarten aufweisen. Skigebiete mit dynamischen Preisen wurden nur dann berücksichtigt, wenn diese einen fixen Kassenpreis haben. Bei der Topcard wird auf den Ausweis von erstem und drittem Quartil verzichtet, da die Topcard nur drei Gebiete umfasst. Die Skigebiete Saastal und Leukerbad, welche dem Magic Pass auf die Saison 2019/20 beitreten, sind in der Tabelle nicht unter dem Magic Pass aufgeführt.

Die Saastaler Wintercard (2018/19) war rund 30% günstiger als eine Sechstageskarte. In allen übrigen Fällen ist die Saisonkarte teurer als die Sechstageskarte. Wobei die Saisonkarte in einigen Skigebieten des Magic-Pass Verbunds nur leicht teurer ist. Wie Tabelle 46

Tabelle 46 zeigt, kostet der Magicpass im Vergleich zur Sechstageskarte für die einzelnen Skigebiete zwischen 14% und 105% mehr. In Tageskarten ausgedrückt, kostet der Magic Pass zwischen 0.7 und 5.2 Tageskarten mehr als die Sechstageskarte. Das heisst, wer eine Woche Ferien in einer Magic Pass-Destination verbringt, muss zusätzlich noch rund 1 bis 5 Skitage absolvieren, so dass sich der Magic Pass lohnt. Für die gesamte Stichprobe zeigt sich, dass der Wochengast in 50% der Fälle (Differenz 3. Quartil minus 1. Quartil) rund 5 bis 8 zusätzliche Skitage verzeichnen muss, so dass sich der Kauf des Saisontickets lohnt.

3.2.3.3. Benutzung und Durchschnittsertrag von Saisonkarten

Angenommen, der Preis einer Saisonkarte wird von CHF 800 auf CHF 400 halbiert. Ein Skifahrer mit durchschnittlich 20 Skitagen pro Saison wird sich daran erfreuen. Seine Ticketkosten pro Skitag, welche aus Bergbahnsicht dem Ertrag je Skitag entsprechen, reduzieren sich von CHF 40 auf CHF 20. Pro Skitag verliert das Bergbahnunternehmen CHF 20. Mit dem reduzierten Saisonkartenpreis wäre sicherlich die Erwartung verbunden, dass bisherige Gelegenheitsgäste, welche beispielsweise bislang 5 Tageskarten à beispielsweise je CHF 60 gekauft haben, auf die Saisonkarte wechseln. Gelingt dies, kann der Ertrag pro Gast um CHF 100 gesteigert werden. Bei der Veränderung des Saisonkartenpreises müssen beide Aspekte berücksichtigt werden. Falls der Skigebietsbetreiber weitere Dienstleistungen wie beispielsweise Hotelübernachtung oder Skischule anbietet, können die daraus resultierenden Erträge ebenfalls berücksichtigt werden.

Im Rahmen der Erhebung der Preisstrukturen wurden die befragten Skigebiete um eine Schätzung der durchschnittlichen Anzahl Skierdays eines Saisonkartenbesitzers gebeten. 30 von 40 Antwortenden gaben eine Einschätzung dazu ab. Die Bandbreite variiert zwischen 7 und 25 Skitagen. Wie Tabelle 47 präsentiert, liegen 50% der Werte zwischen 11 und 20 Tagen (Differenz 3. Quartil minus 1. Quartil). Der Median beträgt 15 Tage, das heisst in 50% der Skigebiete liegen die Anzahl Skierdays pro Saisonkarte höher.

Tabelle 47: Anzahl Skierdays pro Saisonkarte²⁵⁹

in CHF	Durchschnitt	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
Skierdays pro Saisonkarte (Ø)	15.5	7	11	15	20	25	30

Die Skigebiete der Kantone Wallis und Graubünden geben im Durchschnitt einen Wert von ca. 17 Tagen an. Im Berner Oberland ist der Durchschnitt mit 12 Tagen am tiefsten. Die Zentral- und Ostschweiz liegen dazwischen. Obwohl Werte «nur» für fünf Berner Oberländer, sieben Bündner und acht Walliser Skigebiete

²⁵⁹ Umfrage bei Bergbahnunternehmen.

vorliegen, ist der Unterschied zwischen den drei Regionen relativ deutlich. «Relativ» grosse Skigebiete sind in allen drei Regionen unter den antwortenden Gebieten übervertreten.

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Preis der Saisonkarte (gemessen in Tageskarten) und der Anzahl mit der Saisonkarte verzeichneter Skierdays.²⁶⁰ Teurere Saisonkarten werden öfter benutzt als günstigere Abos. Offen ist jedoch die Richtung der Kausalität. Werden Saisonkarten von den Gästen mehr benutzt, wenn diese einen hohen Preis dafür bezahlen müssen? Oder verlangen Bergbahnen von den Gästen einen hohen Preis, wenn sie davon ausgehen können, dass die Saisonkarten stark benutzt werden? Die Annahme, dass von den städtischen Zentren schnell erreichbare Gebiete eine höhere Ausübungshäufigkeit der Saisonkarten aufweisen, lässt sich mit dem vorliegenden Zahlenmaterial nicht bestätigen.

Von 30 Bergbahnunternehmungen sind sowohl der Preis der Saisonkarte als auch die durchschnittliche Anzahl Skierdays je Saisonabonnement bekannt. Daher kann in diesen Fällen der Durchschnittsertrag je Skierday aus Saisonkarten bestimmt werden. Für die Stichprobe liegt dieser zwischen CHF 17.5 und CHF 77.1. In 50% der Fälle wird ein Durchschnittsertrag zwischen CHF 34.8 und CHF 55.5 verdient. Interessant ist ein Vergleich mit dem Tageskartenpreis. Der Median liegt bei 77%. Das heisst, in der Hälfte der Fälle beträgt der Durchschnittsertrag je Skierday aus Saisonkarte mindestens 77% vom Tageskartenpreis. In fünf Fällen liegt der Ertrag sogar über dem Tageskartenpreis. Diese fünf Skigebiete haben wenig Gemeinsamkeiten miteinander. Dies trifft auch auf die Skigebiete mit den tiefsten Werten zu. Zu berücksichtigen gilt es, dass die Magic Pass-Skigebiete in dieser Auswertung nur sehr schwach vertreten sind.²⁶¹

Tabelle 48: Durchschnittsertrag je Skierday aus Saisonkarten (Erwachsenen)²⁶²

in CHF	Durchschnitt	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
Durchschnittsertrag je Skierday aus Saisonkarten	46.1	17.5	33.2	46.6	55.5	77.1	30
in % Tageskartenpreis	80%	34%	62%	77%	97%	161%	23

Von den 40 in der Umfrage antwortenden Skigebieten haben deren 34 eine Einschätzung zum Anteil der Saisonkarten an den Skierdays abgegeben. Davon erfolgten 16 Schätzungen in Form eines exakten Wertes in Prozent, die übrigen in Kategorien bzw. Bandbreiten. Rund ein Drittel gibt an, dass der Anteil der Saisonkarten an den Skierdays zwischen 31% und 50% liegt. Für jene Skigebiete dieser Kategorie, welche den Anteil auch mit einem exakten Wert angegeben haben, liegt die Bandbreite der Anteile zwischen 33% und 45%. Unter diesen Skigebieten mit einem Anteil von mehr als 30% sind viele von den städtischen

²⁶⁰ Der Korrelationskoeffizient beträgt 0.51. Dieser Wert steht für einen mittelstarken Zusammenhang. Der Zusammenhang ist statistisch hoch-signifikant.

²⁶¹ Zum Wert der Wintercard bzw. der Saastal Bergbahnen kann aus Vertraulichkeitsgründen keine Aussage gemacht werden.

²⁶² Die Auswertungen basieren auf dem Preis für Erwachsene. Kinder sind in der Auswertung nicht berücksichtigt. Falls ein Vorverkaufspreis existiert, ist dieser verwendet. Bei mehreren Vorverkaufsstufen ist der günstigste Preis verwendet. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2018/19 und teils auf die Saison 2019/20. Es wurden nur Skigebiete berücksichtigt, welche fixe Preise für Tageskarten und Mehrtageskarten aufweisen. Skigebiete mit dynamischen Preisen wurden nur dann berücksichtigt, wenn diese einen fixen Kassenspreis (Preis, den der Kunde am Kassenschalter bezahlen muss). Den an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen wurde Vertraulichkeit zugesichert bezüglich der Angabe «Skierdays pro Saisonkarte». Aus diesem Grund kann nicht auf Einzelfälle eingegangen werden.

Zentren schnell erreichbare Gebiete vertreten. Von den grossen Bündner und Walliser Skidestinationen gibt nur ein Skigebiet einen Anteil über 30% an.

Tabelle 49: Anteil der Skierdays aus Saisonkarten an den gesamten Skierdays²⁶³

	weniger als 10%	11% bis 20%	21% bis 30%	31% bis 50%	51 bis 70%	mehr als 70%
Anteil Skierdays aus Saisonkarten in%	5 15%	9 26%	8 24%	11 32%	1 3%	0 0%

Dass ein angemessener Durchschnittsertrag je Saisonkarten-Skierday resultiert, dürfte für die Skigebiete mit einem hohen Anteil an Saisonkarten besonders wichtig sein. Das vorliegende Zahlenmaterial scheint diese Vermutung tendenziell zu bestätigen. Die Skigebiete mit einem Anteil der Saisonkarten von mehr als 30% liegen betreffend das Verhältnis von Durchschnittsertrag je Skierday aus Saisonkarten und Tageskartenpreis mehrheitlich über dem Median der Stichprobe.

3.2.3.4. Vorverkaufsrabatte auf Saisonkarten

Wie in Abschnitt 3.2.1.2 dargelegt, bieten 85% der 64 untersuchten Skigebiete ihre Saisonkarte im Vorverkauf an. Mit einem frühzeitigen Kauf der Saisonkarte übernimmt der Gast das Schneerisiko. Dafür muss er in Form eines Rabatts entschädigt werden. Wie Tabelle 50 zeigt, fällt die Höhe des Discounts sehr unterschiedlich aus. Der höchste Vorverkaufsrabatt bot die Wintercard (2018/19) mit einem Discount von 76%, gerechnet auf den Saisonkartenpreis vor Einführung der Wintercard. Der Magic Pass kostet bei frühzeitigem Kauf 56% weniger als zum regulären Preis. Der Top4 Skipass ist im Vorverkauf mit einem Discount von 30% zu haben. Die Skigebiete vom Top4- und Magic Pass-Verbund bilden zusammen mit dem Saastal das Quartil mit den höchsten Vorverkaufsrabatten. Die Wintercard bietet gegenüber dem «alten» Saisonabo einen Discount im Wert von 10.6 Tageskarten. Noch höher ist der Discount in einigen Gebieten des Magic Pass (Maximalwert: 12.8 Tageskarten).

Tabelle 50: Vorverkaufsrabatte auf Saisonkarten²⁶⁴

in CHF	Durchschnitt	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
Discount Vorverkauf in %	-23%	-76%	-30%	-16%	-9%	0%	54
Discount Vorverkauf in Tageskarten	3.5	12.8	4.7	2.39	0.9	0	46

Der durchschnittliche Discount beträgt für die gesamte Stichprobe 23% bzw. 3.5 Tageskarten. Ohne Berücksichtigung des Saastals und der Gebiete des Magic Pass beträgt der durchschnittliche Discount 14% bzw. 2 Tageskarten. Werden zusätzlich noch die Gebiete des Top4-Skipasses aus der Stichprobe entfernt,

²⁶³ N=32. Umfrage bei Bergbahnunternehmen.

²⁶⁴ Die Auswertungen basieren auf dem Preis für Erwachsene. Bei mehreren Vorverkaufsstufen ist der günstigste Preis verwendet. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2019/20 und teils auf die Saison 2018/19. Für den Discount in Tageskarten wurden nur Skigebiete berücksichtigt, welche fixe Preise für Tageskarten und Mehrtageskarten aufweisen. Skigebiete mit dynamischen Preisen wurden nur dann berücksichtigt, wenn diese einen fixen Kassenpreis haben. Die Skigebiete Saastal und Leukerbad, welche dem Magic Pass auf die Saison 2019/20 beitreten, sind in der Tabelle nicht unter dem Magic Pass aufgeführt.

resultiert ein durchschnittlicher Discount von 11% bzw. von 1.4 Tageskarten. In den Gebieten der Bündner Topcard beträgt der Vorverkaufsrabatt 21%. Ähnlich hoch ist der Discount beispielsweise in den Gebieten Ariolo, Pizol, Portes du Soleil oder Andermatt Sedrun. Die Hälfte der Discounts (ohne Saastal, Magic Pass und Top4 Skipass) liegen zwischen 5% und 15% bzw. zwischen 0.7 und 1.7 Tageskarten.

Das Schneerisiko für den Gast ist umso geringer, je höher die Schneesicherheit des entsprechenden Skigebiets. Zwischen Vorverkaufsrabatt und der Höhenlage über Meer kann für die Stichprobe allerdings kein Zusammenhang nachgewiesen werden.²⁶⁵

In Abschnitt 3.2.1.2 zeigte sich, dass die den Kunden gesetzten Vorverkaufsfristen sehr stark variieren. Mit dem Vorverkauf werden die Einnahmen aus den Saisonkarten nach vorne verschoben. Grundsätzlich gilt: Je früher die Einnahmen eingehen, umso besser. Muss sich der Kunde schon bis Ende Juni für den Kauf der Saisonkarte entscheiden, hat er keinerlei Anhaltspunkte für die Schneeverhältnisse der kommenden Saison. Kann er jedoch mit dem Vorverkauf bis Ende November zuwarten, können die Schneeverhältnisse eventuell schon deutlich besser abgeschätzt werden. Je früher der Kunde kaufen muss, umso höher ist sein Risiko. Daraus folgt, dass der Vorverkaufsrabatt umso höher sein müsste, je früher die Vorverkaufsfrist angesetzt ist. Dies lässt sich, wie Tabelle 51 zeigt, anhand des vorliegenden Datenmaterials bestätigen.

Tabelle 51: Discount und Vorverkaufsfristen²⁶⁶

Vorverkauf bis	Ø Discount Vorverkauf	Anzahl
Ende April / Ende Mai	36.6%	18
Ende April / Ende Mai ohne Magic Pass	21.3%	10
Ende September / Ende Oktober	16.6%	11
Ende Sept./Okt. ohne Wintercard	10.7%	10
Ende November / Mitte Dezember	13.8%	23
Ende Nov. / Mitte Dez. ohne Top4 Skipass	6.8%	16

In Skigebieten mit einem Vorverkauf, welcher bereits im April oder Mai endet, erhalten die Gäste im Durchschnitt einen Discount von 36.6%. Werden die Gebiete des Magic Pass ausgeklammert, resultiert ein durchschnittlicher Preisnachlass von 21.3%. Der Durchschnitt der Vorverkäufe, welche bis im Herbst (Ende September oder Ende Oktober) andauern, liegt bei 16.6%, ohne die Saastaler Wintercard bei 10.7%. Die Vorverkäufe, welche bis Ende November bzw. sogar bis Mitte Dezember laufen, sind mit einem durchschnittlichen Discount von 13.8% verbunden. Werden die Gebiete des Top4 Skipass ausgeklammert, verbleibt ein Durchschnitt von 6.8%. Ein Zusammenhang zwischen Vorverkaufsfrist und Discount kann bis auf wenige Ausnahmen bestätigt werden. Eine dieser Ausnahmen ist der Top4 Skipass, dessen Vorverkaufsfrist mit einem Discount von 30% bis Mitte Dezember läuft.

²⁶⁵ Es besteht sogar eine leicht negative Korrelation.

²⁶⁶ Die Auswertungen basieren auf dem Preis für Erwachsene. Bei mehreren Vorverkaufsstufen ist der günstigste Preis verwendet. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2019/20 und teils auf die Saison 2018/19. Die Skigebiete Saastal und Leukerbad, welche dem Magic Pass auf die Saison 2019/20 beitreten, sind in der Tabelle nicht unter dem Magic Pass aufgeführt.

3.2.3.5. Preise von Saisonkarten für Familien

Etwas mehr als die Hälfte (53%) der Stichprobe bietet eine Familiensaisonkarte an (vgl. Abschnitt 3.2.1.6). Tabelle 52 zeigt, dass Familiensaisonkarten gegenüber den Einzeltarifen sehr unterschiedlich stark rabattiert sind. In einem Viertel der Fälle liegt der Discount zwischen 30% und 52%. In einem Fall resultieren ein negativer Discount bzw. ein Zuschlag. Das Familienabo lohnt sich in diesem Beispiel erst ab drei Kindern.

Tabelle 52: Discount auf Familiensaisonkarten²⁶⁷

	Durchschnitt	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
Discount auf Familiensaisonkarte 2 Erw./2 Kinder gegenüber Einzeltarif	19%	-3%	7%	14%	30%	52%	32

Um das Skifahren für eine Familie günstig zu machen, bestehen verschiedene Möglichkeiten. Erstens kann das Saisonabo gegenüber Tages- und Mehrtageskarten attraktiv gemacht werden. Zweitens kann der Kinderpreis tief angesetzt werden. Eine dritte Möglichkeit ist ein hoher Vorverkaufsrabatt. Und viertens kann noch ein Familienrabatt gewährt werden. Tabelle 53 zeigt den Abschlag des Kindersaisonkartenpreises gegenüber dem Erwachsenenpreis, welcher zwischen 0% und 100% variiert. In zwei Fällen ist die Saisonkarte für Kinder gratis (Discount = 100%), unabhängig davon, ob das Kind die Karte zusammen mit seiner Familie kauft. Beide Skigebiete bieten keine spezielle Familiensaisonkarte an. In zwei Skigebieten zahlt das Kind den gleichen Preis wie die Erwachsenen. In einem Fall besteht dafür ein sehr attraktives Familienangebot, im anderen Fall ist der Erwachsenenpreis sehr tief. In 50% der Skigebiete liegt der Kinderpreis zwischen 43% und 56% unter dem Erwachsenenpreis (Differenz 3. Quartil minus 1. Quartil).

Tabelle 53: Discount Saisonkartenpreis Kinder gegenüber Erwachsenen²⁶⁸

	Durchschnitt	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
Discount Saisonkarte Kind ggüber Erwachsenen	50%	0%	43%	50%	56%	100%	64

Von den gemessen in Tageskarten günstigsten Saisonkartenprodukten Wintercard und Magic Pass gibt es keine Familienkarte. Werden diese beiden äusserst günstigen Saisonkartenprodukte ausgeklammert, besteht kein Zusammenhang zwischen dem Preis von Saisonkarten (gemessen in Tageskarten) und der Existenz von Familienangeboten. Es ist nicht so, dass Gebiete mit gemessen in Tageskarten teuren Saisonkarten eher Familiensaisonkarten anbieten. Skigebiete mit einem hohen Discount auf Familienkarten unterscheiden sich auch preislich kaum von Gebieten mit einem tiefen Discount auf Familienkarten.

Die Saisonkartenprodukte mit den höchsten Vorverkaufsrabatten (Wintercard, Magic Pass, Top4 Skipass) bieten keine Familienversion ihrer Saisonkarten an. Für die übrigen Skigebiete der Stichprobe besetzt jedoch

²⁶⁷ Die Zahlen basieren auf Vorverkaufspreisen. Falls kein Vorverkauf besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Preise beziehen sich auf eine Familie mit zwei Erwachsenen und zwei Kinder. Angenommen die Familiensaisonkarte kostet CHF 1200. Der Erwachsenen- und Kinderpreis liegt bei CHF 800 und CHF 300. Ohne Familiensaisonkarte würde die Familie CHF 2200 bezahlen. Der Discount ist demnach 45.5%. Es ist denkbar, dass der Discount bei mehr als zwei Kindern in einigen Fällen grösser ausfällt als in der Tabelle ausgewiesen. Dies beispielsweise bei Aktionen, welche das dritte Kind gratis fahren lassen. Die Preisangaben beziehen sich auf die Saison 2019/20 und teils auf die Saison 2018/19.

²⁶⁸ N=64. Die Zahlen basieren auf Vorverkaufspreisen. Falls kein Vorverkauf besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Preisangaben beziehen sich auf die Saison 2019/20 und teils auf die Saison 2018/19.

ein positiver Zusammenhang zwischen Vorverkaufsrabatt und der Existenz von Familiensaisonkarten. Skigebiete, welche im Vorverkauf einen hohen Rabatt gewähren, bieten tendenziell eher Familiensaisonkarten an. Der durchschnittliche Vorverkaufsrabatt von Skigebieten ohne Familiensaisonkarte (ohne Wintercard, Magic Pass, Top4 Skipass) liegt bei 4% (auf Einzelsaisonkarten). Gebiete mit einer Familiensaisonkarte mit einem Rabatt von mehr als 30% haben einen durchschnittlichen Vorverkaufsrabatt von 16% (auf Einzelsaisonkarten).

Wichtiger als ein allfälliger Familienrabatt oder der Kinderpreis ist der Preis, den eine Familie für ihre Saisonkarten bezahlen muss. Der durchschnittliche Saisonkartenpreis liegt für eine vierköpfige Familie bei ca. CHF 1700. In der Hälfte der Fälle bezahlt eine Familie zwischen CHF 1269 und CHF 1998 für eine Saisonkarte. Unter CHF 1000 liegt der Preis in acht Skigebieten. Diese Skigebiete weisen zwischen 12 und 56 Pistenkilometer auf.

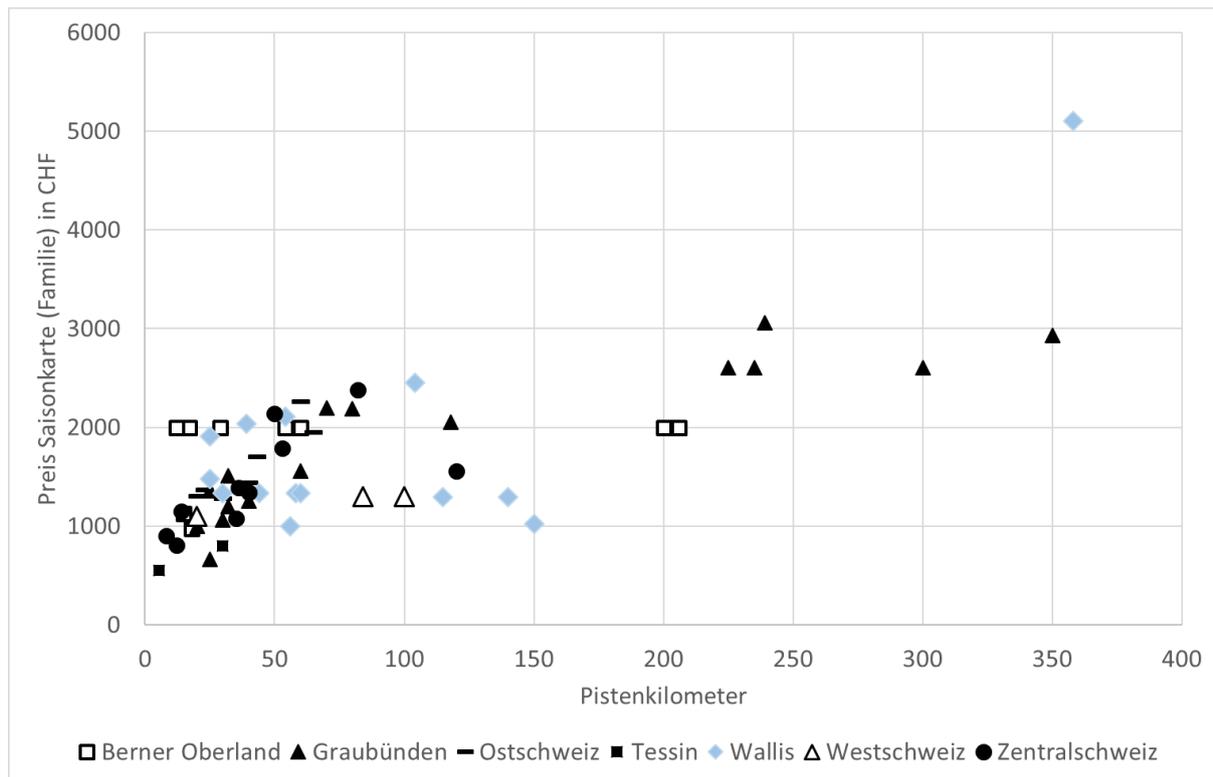
Tabelle 54: Preis Saisonkarte für eine vierköpfige Familie²⁶⁹

in CHF	Durchschnitt	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
Preis Saisonkarte für Familie (2 Erw. & 2 Kinder)	1'689	555	1'269	1'534	1'998	5'100	64

Abbildung 44 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen Preis der Familiensaisonkarte und der Anzahl Pistenkilometer. Im Bereich bis rund 100 Pistenkilometer ist eine deutlich positive Korrelation zu beobachten. Ausreisser sind vor allem Skigebiete des Magic Pass und des Top4 Skipasses. Unabhängig von der Grösse des Skigebiets kostet die Saisonkarte für eine vierköpfige Familie CHF 1336 (Magic Pass) bzw. CHF 1998 (Top4 Skipass). Gemessen an den Pistenkilometern von beispielsweise Kandersteg oder Kaiseregg Schwarzsee erscheinen die Saisonkarten, welche auch in anderen Gebieten genutzt werden können, sehr teuer.

²⁶⁹ N=64. Die Zahlen basieren auf Vorverkaufspreisen. Falls kein Vorverkauf besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Preise beziehen sich auf eine Familie mit zwei Erwachsenen und zwei Kinder. Falls kein spezielles Familienangebot besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2019/20 und teils auf die Saison 2018/19.

Abbildung 44: Preis Familiensaisonkarten in Abhängigkeit der Anzahl Pistenkilometer²⁷⁰



Zwischen den Regionen sind einige Unterschiede feststellbar. Zentralschweizer Skigebiete gehören in ihrem Grössenbereich zu den teureren und den günstigeren Gebieten. Die Ostschweizer Skigebiete liegen tendenziell eher im höheren Preisbereich. Die Walliser Skigebiete zählen im Bereich zwischen 50 und 150 Pistenkilometer zu den günstigeren Gebieten. Günstige Angebote für Familien gibt es beispielsweise in Belalp (Familienkarte für CHF 999; 56 Pistenkilometer) und in Saas Fee (viermal Wintercard für je CHF 255; 150 Pistenkilometer).²⁷¹ Hinzu kommen die Gebiete des Magic Pass wie Grimentz Zinal, Ovronnaz oder Anzère mit einem Familienpreis von CHF 1336. Die Familienkarte Belalp lohnt sich für eine Familie mit zwei Kindern ab einem sechstägigen Aufenthalt und einem zusätzlichen Wochenende. Gegenüber der ersten Saison 2017/18 konnten 2018/19 19% mehr Familienkarten abgesetzt werden. 2019/20 konnte die Anzahl der verkauften Familienkarten um weitere 20% von 845 auf 1011 erhöht werden.²⁷² Zum grössten Teil haben bestehende Gäste auf die Familienkarte gewechselt. Bei jenen Familien, welche bereits früher eine Saisonkarte hatten, resultieren mit dem günstigen Familienabo entgangene Erträge. Doch es haben auch Gelegenheitsgäste auf die Familienkarte gewechselt, welche nun öfter zum Skifahren kommen. Für die Belalp Bahnen hat das Abo den Vorteil, dass die Erträge dank des Vorverkaufs vorgezogen und stabilisiert werden können.

²⁷⁰ Die Zahlen basieren auf Vorverkaufspreisen. Falls kein Vorverkauf besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Preise beziehen sich auf eine Familie mit zwei Erwachsenen und zwei Kinder. Falls kein spezielles Familienangebot besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Anzahl Pistenkilometer wurde in der Abbildung bei 400 begrenzt. Die Skigebiete Portes du Soleil und Quatre Vallées sind daher in der Abbildung nicht ersichtlich. Die Preisangaben beziehen sich auf die Saison 2019/20 und teils auf die Saison 2018/19. Im Falle von gebietsübergreifenden Saisonpässen wird nur die «lokale» Anzahl Pistenkilometer verwendet.

²⁷¹ Ab 2019/20 ist die Wintercard nicht mehr erhältlich.

²⁷² Aussage Michael Nellen, CEO Belalp Bahnen, 31. Oktober 2019 und 15. Januar 2020.

Mit Ausnahme von Zermatt sind die teuersten Saisonkarten in Graubünden anzutreffen. Es gilt zu berücksichtigen, dass es sich dabei auch um die grössten Skigebiete handelt, welche vollständig auf Schweizer Boden liegen. Abbildung 45 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen Familiensaisonkartenpreis und Höhenlage über Meer. Mit Zermatt ist das höchstgelegene Skigebiet auch das teuerste. Das zweithöchst gelegene Skigebiet (Saas Fee) gehört hingegen zu den günstigsten Gebieten. Wie bei den Pistenkilometern zeigt sich, dass die Bündner Gebiete teurer als die Walliser Gebiete sind.

Abbildung 45: Preis Familiensaisonkarten in Abhängigkeit der Höhe über Meer²⁷³

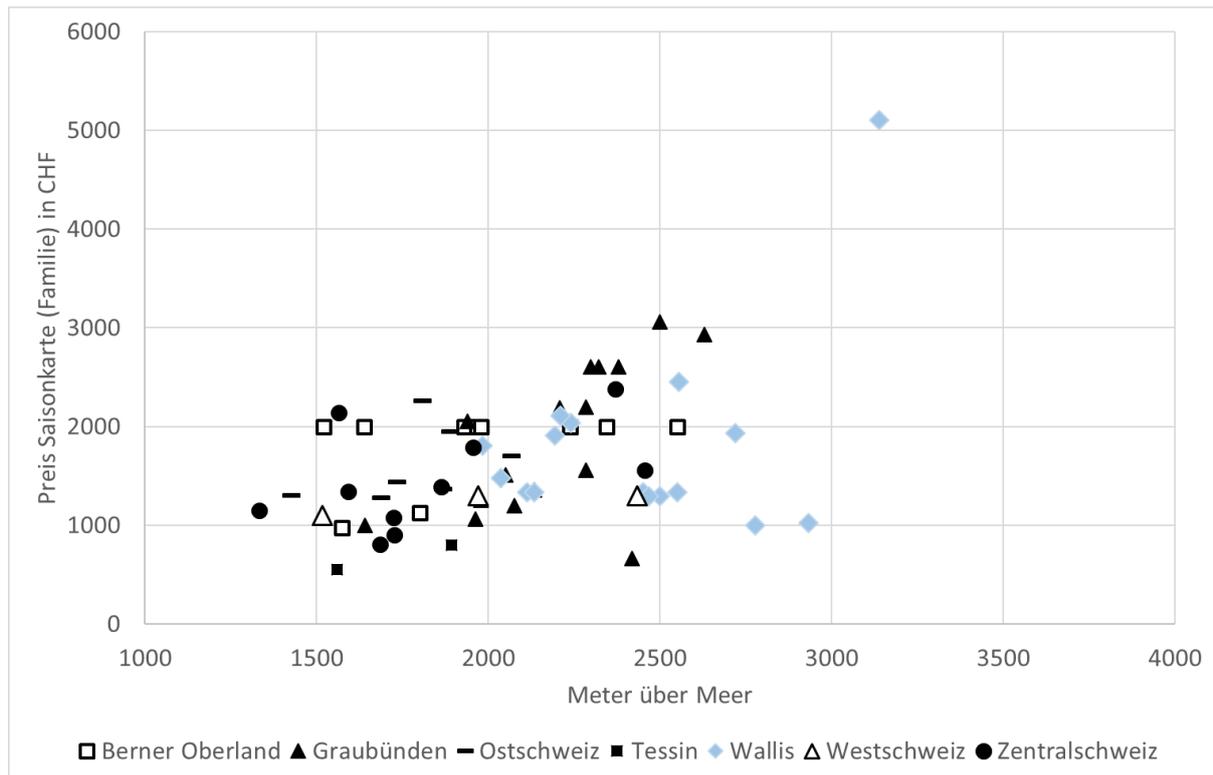
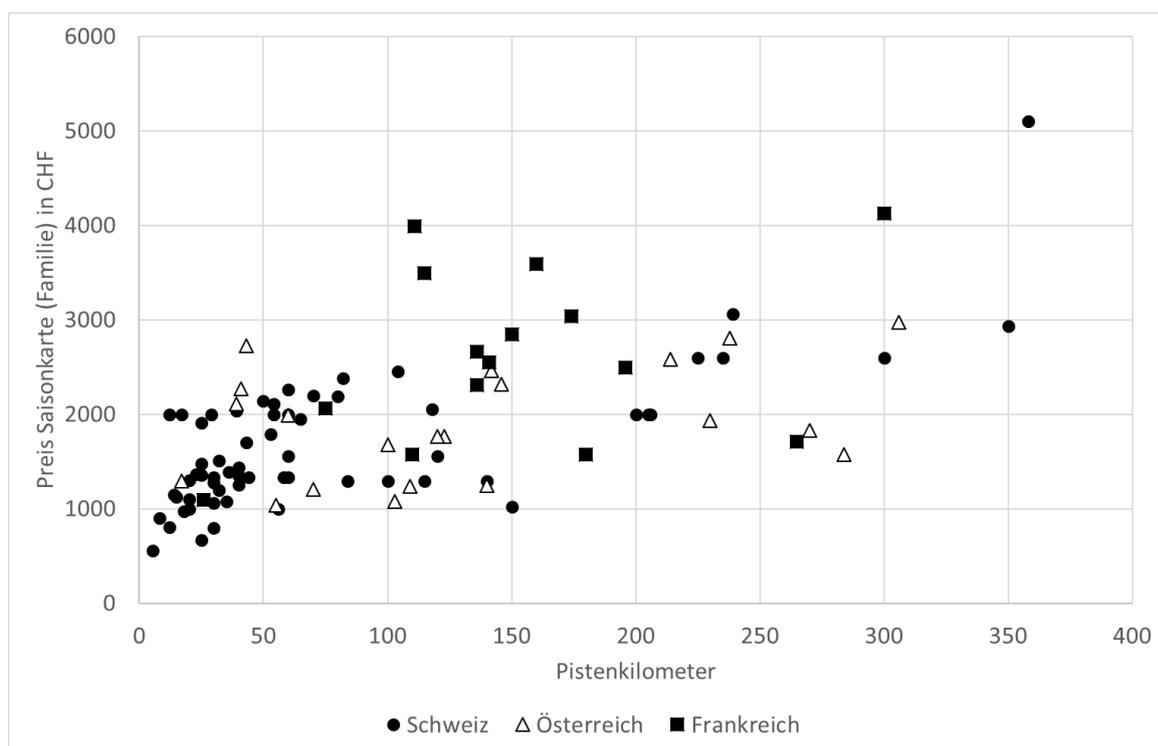


Abbildung 46 vergleicht die Schweizer Saisonkartenpreise für eine vierköpfige Familie mit Preisen aus Frankreich und Österreich. Die Abbildung enthält Datenpunkte für 17 französische und 21 österreichische Skigebiete. Im Vergleich zu Frankreich schneidet die Mehrheit der Schweizer Skigebiete günstiger ab. Dies hat zwei Gründe. Zum einem sind die Saisonkartentarife in der Schweiz tendenziell etwas günstiger. Zum anderen sind grosszügige Familienrabatte in der Schweiz stärker verbreitet. Tabelle 55 unterstützt diese Einschätzung. Mit Österreich liegen die Schweizer Preise für Familiensaisonkarten in etwa gleichauf.

²⁷³ N=64. Die Zahlen basieren auf Vorverkaufspreisen. Falls kein Vorverkauf besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Preise beziehen sich auf eine Familie mit zwei Erwachsenen und zwei Kinder. Falls kein spezielles Familienangebot besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2018/19 und teils auf die Saison 2019/20. Die Höhe über Meer wurde als Durchschnitt von tiefstem und höchstem Punkt des Skigebiets bestimmt. Der höchste Punkt wurde dabei doppelt gewichtet. Im Falle von gebietsübergreifenden Saisonpässen wird nur die «lokale» Höhe über Meer verwendet.

Abbildung 46: Preise Familiensaisonkarte in Abhängigkeit der Anzahl Pistenkilometer Schweiz, Frankreich und Österreich²⁷⁴



In den grossen Skigebieten mit mehr als 200 Pistenkilometern liegt der Durchschnitt der Schweizer Preise etwas über dem Österreichischen Wert, in der Grössenklasse zwischen 100 und 200 Pistenkilometern sind die Schweizer Skigebiete etwas günstiger.

Tabelle 55: Familiensaisonkartenpreise für eine Schweiz, Frankreich, Österreich²⁷⁵

Mittelwert (in CHF)	Schweiz	Frankreich	Aufpreis CH vs. FR in %	Österreich	Aufpreis CH vs. AT in %
Familiensaisonkarte: 100 bis 200 PKm	1'567	2'737	-42.7%	1'693	-7.4%
Familiensaisonkarte: Mehr als 200 PKm	2'602	3'513	-25.9%	2'282	14.0%

²⁷⁴ N=102, davon 17 französische und 21 österreichische Skigebiete. Die Anzahl Pistenkilometer wurde in der Abbildung bei 400 begrenzt. Die Skigebiete Portes du Soleil und Quatre Vallées sowie zwei rein französische Skigebiete sind daher in der Abbildung nicht ersichtlich. Die Zahlen basieren auf Vorverkaufspreisen. Falls kein Vorverkauf besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Preise beziehen sich auf eine Familie mit zwei Erwachsenen und zwei Kinder. Falls kein spezielles Familienangebot besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Preisangaben beziehen sich teils auf die Saison 2018/19 und teils auf die Saison 2019/20. Im Falle von gebietsübergreifenden Saisonpässen wird nur die «lokale» Anzahl Pistenkilometer verwendet. Die französischen und österreichischen Preise wurden mit einem CHF/Euro Kurs von 1.10 in Schweizer Franken umgerechnet.

²⁷⁵ N=102, davon 17 französische und 21 österreichische Skigebiete. Die Zahlen basieren auf Vorverkaufspreisen. Falls kein Vorverkauf besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Preise beziehen sich auf eine Familie mit zwei Erwachsenen und zwei Kinder. Falls kein spezielles Familienangebot besteht, sind die regulären Preise eingesetzt. Die Preisangaben beziehen sich auf die Saison 2019/20 und teils auf die Saison 2018/19. Im Falle von gebietsübergreifenden Saisonpässen wird nur die «lokale» Anzahl Pistenkilometer verwendet. Die französischen und österreichischen Preise wurden mit einem CHF/Euro Kurs von 1.10 in Schweizer Franken umgerechnet.

3.2.3.6. Rabatte für Einheimische

Von den die Umfrage beantwortenden 40 Skigebieten haben deren 27 angegeben, welcher Anteil an den Saisonkarten zu reduzierten Preisen an (vor allem) Einheimische abgegeben wird. Tabelle 56 zeigt die Anteile. Im Durchschnitt werden 31% der Saisonkarten an Einheimische bzw. an sonstige rabattierte Empfänger abgegeben. Die Bandbreite reicht von 0% bis 92%. In einem Viertel der Fälle liegt der Anteil über 45%.

Tabelle 56: Anteil vergünstigter Saisonkarten an Einheimische²⁷⁶

	Durchschnitt	Minimum	1. Quartil	Median	3. Quartil	Maximum	Anzahl
Anteil vergünstigte Saisonkarten	31%	0%	10%	25%	45%	92%	27

Es gilt bei diesen Werten zu berücksichtigen, dass der Kreis der Einheimischen in den Skigebieten sehr unterschiedlich definiert ist. In Meiringen Hasliberg (BE) gelten beispielsweise auch die Bewohner der Obwaldner Gemeinden Lungern, Giswil, Sarnen und Sachseln als Einheimische. In Samnaun Ischgl erhalten alle Bewohner Graubündens und Tirols den Einheimischen-Tarif. Mitglieder der Interessengemeinschaft Zweitwohnungen Engelberg erhalten die Saisonkarte für das Skigebiet Engelberg Titlis ebenfalls zu einem vergünstigten Preis. Für die meisten Skigebiete beschränkt sich der Kreis der Einheimischen aber auf die ständigen Bewohner der Basisgemeinde(n) der Bergbahnen bzw. auf die dazugehörenden Amtsbezirke.

Saisonkartenverkäufe zu reduzierten Preisen sind für die Einheimischen ein geldwerter Vorteil. Die Bewohner von Flims, Laax und Falera erhalten von der Weissen Arena Gruppe jährliche Ticket-Vergünstigungen im Wert von CHF 3.7 Mio.²⁷⁷ Aus Skigebietsbetreibersicht drücken Einheimischen-Rabatte den Durchschnittsertrag pro Skierday. Aus Skigebietssicht stellt sich die Frage, welche Gegenleistung man für die Einheimischen-Rabatte bekommt. Im Falle der Weissen Arena Gruppe, beteiligen sich die Gemeinden im Rahmen einer Public-Private-Partnership an der Finanzierung der Beschneigungsinfrastruktur.

Die zwei höchsten Anteile vergünstigter Einheimischen-Saisonkarten betragen 90% und 92%. Im ersten aufgeführten Skigebiet machen die Saisonkartenbesitzer nur 5% der gesamten Skierdays aus, im zweiten Skigebiet 40%. Ein Verzicht auf den Einheimischen-Rabatt würde im zweiten Fall unter sonst gleichen Bedingungen zu einem deutlich höheren Ertrag führen. Entscheidend ist dabei auch die Höhe des Einheimischen Rabatts.

Skigebiete mit einem Anteil einheimischer Saisonkarten von weniger als 25% (Median) haben einen durchschnittlichen Anteil von Saisonkarten an den Skierdays von knapp 20%. Für die Skigebiete mit einem Anteil einheimischer Saisonkarten von mehr als 25% (Median) beträgt der Anteil 30%. Tendenziell weisen

²⁷⁶ N=27. Umfrage bei Bergbahnunternehmen.

²⁷⁷ Aussage Reto Gurtner, VR-Präsident und CEO der Weissen Arena Gruppe, 9. September 2019.

Skigebiete mit einem hohen Anteil von Saisonkartenbesitzer an den Skierdays auch einen grösseren Anteil mit Einheimischen Saisonkarten aus.

3.3. Erkenntnisse aus dem Ausland

3.3.1. Mehrtages- und Tageskarten

Die US-amerikanischen Tageskarten liegen preislich deutlich höher als in der Schweiz (Vgl. Tabelle 20 in Abschnitt 3.1.1.3). Wie bereits erwähnt sind die sehr hohen Tages- und Mehrtageskartenpreise in den USA die Folge von (zu) günstigen Saisonkarten. Um den als Folge der günstigen Saisonabos rückläufigen Durchschnittspreis je Eintritt nach oben zu bringen, wurden die Preise erhöht. Einige US-amerikanische Skigebiete haben keine traditionellen Mehrtageskarten wie zum Beispiel eine Vier- oder Sechstageskarte. 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.

In der Hälfte der Schweizer Skigebieten kostet die 6-Tageskarte das 4.5 bis 4.9fache des Tageskartenpreises (vgl. Tabelle 38 in Abschnitt 3.1.2.3) In den USA liegen die Werte etwas tiefer. Es gilt zu berücksichtigen, dass vor allem grosse Skigebiete wie im vorherigen Abschnitt erwähnt keine herkömmlichen Sechstageskarten haben. Alles in allem ist der Mehrtagesrabatt in den USA grösser als in der Schweiz. Im Vergleich zur Schweiz dürfte allerdings die Abhängigkeit von Tagesgästen kleiner sein.

In Österreich und Frankreich sind die 6-Tageskarten im Vergleich zur Tageskarte leicht teurer als in der Schweiz. Der Mehrtagesrabatt ist in der Schweiz im Durchschnitt etwas höher angesetzt (Vgl. Tabelle 39 in Abschnitt 3.1.2.4). Dafür liegen sowohl die Tages- als auch Sechstageskartenpreise in der Schweiz höher als in den österreichischen und französischen Skigebieten. Gegenüber mittelgrossen österreichischen Gebieten mit einer Anzahl Pistenkilometer zwischen 100 und 200 ist der Aufpreis der Schweizer Gebiete allerdings eher gering.

In den USA kennen die meisten Skigebiete dynamische Preise für Tages- und Mehrtageskarten. In den untersuchten Skigebieten in Österreich und Frankreich sind die Preise in allen Fällen statisch. Ab 2019/20 führen die Rauriser Hochalmbahnen in Österreich und das Val Cenis in Frankreich als erste Skigebiete ihrer Länder dynamische Preissysteme ein. Grundsätzlich funktionieren die dynamischen Preissysteme der US-Skigebiete ähnlich wie die Modelle in der Schweiz. Einige US-amerikanische Skigebiete bieten das Skitickets mit weiteren Angeboten wie Skischullektionen oder Materialmiete an. Für den Gast ist dieses Angebot einerseits bequem und andererseits profitiert er von einer höheren absoluten Vorverkaufermässigung. Auch Skigebiete in Australien und Neuseeland setzen vermehrt auf das Angebot von Packages. Ski und Sleep-Packages sind in den USA ebenfalls verbreiteter als in der Schweiz.

Nachholbedarf haben Schweizer Skigebiete gegenüber den US-amerikanischen Gebieten, aber auch beispielweise gegenüber Skigebieten aus Australien und Neuseeland, im Onlinebereich. Die Bemühungen der Schweizer Skigebiete zielen vor allem darauf ab, den Gast mit Frühbucherrabatten auf den Onlinekanal zu bringen. Online- bzw. App-basierte Massnahmen (vgl. Abschnitt 3.1.1.9.3), um dem Gast den Aufenthalt einfacher und/oder attraktiver zu machen, sind hingegen wenig verbreitet.

3.3.2. Saisonkarten

Die beiden US-Amerikanischen, mehrere Skigebiete umfassenden Saisonkartenprodukte Epic- und Ikon-Pass sind mit Vorverkaufspreisen um die USD 900 sehr preiswert. Der Epic-Pass entspricht beispielsweise dem rund 4.5fachen des Kassenpreises der Tageskarte in Vail. Dieses Verhältnis darf jedoch nicht als repräsentativ für den US-amerikanischen Markt betrachtet werden. Zum einen ist die Tageskarte in Vail im Vorverkauf deutlich günstiger. Zum anderen sind viele US-amerikanische Saisonkarten relativ zum Tageskartenpreis teurer als Epic- und Ikon-Pass. Nichtsdestotrotz sind die amerikanischen Saisonkarten gemessen in Tageskarten günstiger als in der Schweiz. Viele Saisonkarten entsprechen dem rund 7 bis 10-fachen einer Tageskarte. Zum Vergleich: In der Schweiz kosten 50% der Saisonkarten das 9.6 bis 13fache des Tageskartenpreises (vgl. Tabelle 46 in Abschnitt 3.2.3.2). Aufgrund der wohl höheren Benutzung der Schweizer Saisonkarten ist eine Annäherung an die US-Werte mit Risiken verbunden. Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass die sehr hohen Tages- und Mehrtageskartenpreise in den USA die Folge von (zu) günstigen Saisonkarten sind. Um den als Folge der günstigen Saisonabos rückläufigen Durchschnittspreis je Eintritt nach oben zu bringen, wurden die Preise erhöht.

Die US-Amerikanischen Saisonkarten zeichnen sich gegenüber den Schweizer Saisonkarten durch eine grössere Produktauswahl aus. In den Schweizer Skigebieten ist 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
- 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 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.

Im Vergleich zu Österreich und Frankreich unterscheiden sich die Schweizer Saisonkartenmodelle nicht gross. In Frankreich sind Vorverkaufsrabatte und Familienrabatte weniger verbreitet als in der Schweiz. In mittelgrossen Skigebieten mit einer Anzahl Pistenkilometer zwischen 100 und 200 sind die Schweizer Skigebiete günstiger als die französischen und nur leicht teurer als die österreichischen. Ab einer Grösse von mehr als 200 Pistenkilometern sind die Schweizer Skigebiete teurer als die französischen und deutlich teurer als die österreichischen. Familiensaisonkarten sind in der Schweiz stärker rabattiert als in Österreich und in Frankreich. Vergleichbare Tiefpreis Angebote wie die Wintercard oder der Magic Pass gibt es in den untersuchten österreichischen und französischen Skigebieten keine.

3.4. Zuordnung Preismodelle und Skigebietstypen

Sowohl die Preise von Tages- und Mehrtageskarten als auch Saisonkartenpreise müssen in Bezug auf die Charakteristika der Skigebiete und Destinationen sowie in Bezug auf die Geschäftsmodelle der Bergbahnunternehmen beurteilt werden. In diesem Abschnitt wird die Verteilung der Preismodelle auf die unterschiedlichen Skigebiets- und Bergbahntypen analysiert.

3.4.1. Dynamische Preismodelle und Skigebietstypen

Ab der Saison 2019/20 werden 19 Skigebiete dynamische Modelle zur Preisbestimmung von Tages- und Mehrtageskarten verwenden. Dies entspricht einem Anteil von 28% an der vorliegenden, 64 Skigebiete umfassenden Stichprobe. Zu berücksichtigen gilt es dabei, dass viele Kleinstskigebiete nicht in der Stichprobe enthalten sind. Der Anteil dynamischer Preismodelle an sämtlichen Schweizer Skigebieten ist daher sicherlich kleiner.²⁷⁸ Es stellt sich nun die Frage, ob die dynamischen Preismodelle zufällig auf die Schweizer Skigebiete verteilt sind, oder ob die Skigebiete mit dynamischen Preismodellen gemeinsame Eigenschaften aufweisen. In den Abschnitten 3.1.1.8 und 3.1.1.11 zeigte sich, dass sich die dynamischen Preismodelle der Schweizer Skigebiete in Bezug auf diverse Aspekte deutlich voneinander unterscheiden. Die einen Modelle sind dynamischer, die anderen weniger dynamisch. Aufgrund der ohnehin schon relativ

²⁷⁸ Von den nicht in der Stichprobe enthaltenen Skigebieten, verwendet nur eines ein dynamisches Preismodell.

geringen Anzahl Skigebiete kann allerdings keine weitere Unterscheidung nach Arten von dynamischen Modellen gemacht werden.

Tabelle 57 zeigt einige Eigenschaften, welche die Einführung dynamischer Preismodelle begünstigen könnten. Der erwartete Zusammenhang zwischen der Eigenschaft und dynamischen Preisen ist ebenfalls in der Tabelle aufgeführt. Einige der erwarteten Zusammenhänge lassen sich mit den Beobachtungen der vorliegenden Stichprobe bestätigen. Zu berücksichtigen gilt es, dass nicht alle Eigenschaften voneinander unabhängig sind. So sind beispielsweise die Bündner Bergbahnen im Durchschnitt grösser als die Skigebiete im Tessin oder in der Zentralschweiz. Zudem zeichnen sich die Bündner Bergbahnen durch einen tieferen Anteil an Tagesgästen aus. Auf Zusammenhänge der Eigenschaften untereinander wird in Tabelle 57 ebenfalls hingewiesen.

Unter den Skigebieten mit dynamischen Preisen sind grosse Skigebiete mit einem eher geringen Anteil von Tagesgästen und einem eher geringen Sommerverkehrsertragsanteil übervertreten. Von den Regionen ist das Wallis deutlich übervertreten. Keinen Zusammenhang scheint es zwischen vertikalem Integrationsgrad und der Umstellung auf dynamische Preise zu geben. Betreffend Preisniveau (relativ zur Anzahl Pistenkilometer) liegen die Skigebiete mit dynamischen Preismodellen eher etwa über dem Durchschnitt.

Tabelle 57: Eigenschaften von Skigebieten mit dynamischen Preismodellen für Tages- und Mehrtageskarten²⁷⁹

Eigenschaft (Nr.)	Erwarteter Zusammenhang mit dynamischen Preisen	Beobachtungen Stichprobe	Bestätigung erwarteter Zusammenhang	Zusammenhang mit anderen Eigenschaften
Region (1)	Wintercard / Magic Pass haben ihren Ursprung im Wallis (und Westschweiz) und erhöhen Druck auf neue Preismodelle in der Region, regionaler Nachahme Effekt.	Dynamische Preismodelle sind im Wallis deutlich übervertreten, im Berner Oberland eher etwas untervertreten. In der Zentral- und Ostschweiz setzen zwei bzw. ein Unternehmen auf dynamische Preise.	Ja	(2), (3)
Skigebietsgrösse (2)	Grosse Skigebiete sind eher bereit finanziellen und personellen Aufwand der Einführung dynamischer Modelle zu tragen.	Grosse Skigebiete (viele Pistenkilometer, hoher Wintersportertrag) sind übervertreten.	Ja	(1), (3)
Tagesgäste vs. Aufenthaltsgäste (3)	Tageskarten werden sehr kfr. gebucht, Mehrtageskarten deutlich weiter im Voraus. Frühbucherangebote sind daher für	Stark tagesgästelastige Skigebiete sind eher untervertreten.	Ja	(1), (2)

²⁷⁹ In der Zeile Region (1) wird auf einen Zusammenhang mit Eigenschaften (2) und (3) hingewiesen. Dies bedeutet, dass das häufige Vorkommen von dynamischen Preisen im Wallis auch dadurch begründet sein kann, dass die Walliser Bergbahnen überdurchschnittlich gross (2) bzw. unterdurchschnittlich abhängig von Tagesgästen (3) sind. Die Eigenschaft «Ertragsanteil Sommer» ist etwas ambivalent. Einerseits besteht für Unternehmen mit starkem Sommer weniger Druck neue Preismodelle auszuprobieren. Umgekehrt könnte auch argumentiert werden, dass ein starker Sommer mehr Spielraum für Preisexperimente im Winter zulässt.

	Aufenthaltsgäste attraktiver.			
Ertragsanteil Sommer (4)	Gut Sommer/Winter diversifizierte Unternehmen spüren weniger Druck als First Mover neue Preismodelle einzuführen.	Stark winterlastige Gebiete sind in der Stichprobe eher übervertreten.	Ja	(1)
Vertikaler Integrationsgrad (5)	Bergbahnunternehmen, welche neben Transport weitere Dienstleistungen anbieten, profitieren stärker, wenn sich die Auslastung in den Randzeiten dank tieferer Skiticketpreise erhöht.	Sämtliche Geschäftsfeldertypen (ohne Hotels/Gastro, mit Hotel, etc.) sind in der Stichprobe ausgewogen vertreten.	Nein	
Familienski-gebiete (6)	Betreiber von Familienski-gebieten scheuen sich die Preise in den Hauptferienzeiten zu erhöhen.	Einige typische Familienski-gebiete sind in der Stichprobe enthalten, tiefpreisige Gebiete sind etwas untervertreten.	Teilweise	
Preisniveau (7)	Preisgünstige Skigebiete wollen den Vorteil ihrer tiefen Preise nicht verlieren, indem sie die Tarife an Spitzentagen/in Hauptferienzeiten erhöhen.	Teurere Skigebiete (relativ zur Anzahl Pistenkilometer) sind in der Stichprobe eher etwas übervertreten.	Teilweise	

Von den 19 Skigebieten mit dynamischen Preismodellen für Tages- und Mehrtageskarten befinden sich acht im Wallis und zwei im Kanton Waadt. Das Wallis macht an der Stichprobe 25% aus. Wären die dynamischen Preismodelle gleichmässig über die Schweiz verteilt, müssten 4.75 Walliser Skigebiete ein dynamisches Preismodell aufweisen. Im Wallis sind die dynamischen Preismodelle damit übervertreten. In der Westschweiz setzen die beiden wichtigsten Skigebiete auf dynamische Preise. Die Graubündner Skigebiete machen ebenfalls 25% an der Stichprobe aus. Da fünf Bündner Skigebiete auf dynamische Preise setzen, entspricht die Verbreitung dynamischer Preismodelle im Kanton Graubünden gerade etwa dem Durchschnitt (4.75).²⁸⁰ In den Regionen Berner Oberland, Tessin und Ostschweiz gibt es nur jeweils ein Unternehmen mit dynamischen Preisen, in der Zentralschweiz deren zwei.²⁸¹

Für die starke Verbreitung im Wallis können mehrere Faktoren eine Rolle spielen. Zum einen wurde die Saastaler Wintercard im Wallis lanciert. Mit der Wintercard hat das Saastal viele Bergbahnen preislich unter Druck gesetzt. Die Lancierung des Magic Pass hat auch im Wallis (und in der Westschweiz) stattgefunden.

²⁸⁰ Bei Andermatt Sedrun Disentis handelt es sich um ein überregionales Skigebiet (Graubünden und Zentralschweiz).

²⁸¹ Bei Andermatt Sedrun Disentis handelt es sich um ein überregionales Skigebiet (Graubünden und Zentralschweiz).

Es ist daher nicht überraschend, dass überproportional viele Walliser Skigebiete auf dynamische Preismodelle setzen. Dies auch wenn das Tiefpreissaisonabo aus dem Saastal kaum vergleichbar ist mit einem dynamischen Preismodell für Tages- und Mehrtageskarten. Mehrere Interviewpartner gaben jedoch an, dass man das Gefühl hatte, auf die Saastaler Wintercard in irgendeiner Form zu reagieren. Der Grund für die überproportionale Verbreitung im Wallis kann auch dadurch begründet sein, dass die Skigebiete einerseits grösser sind und andererseits der Anteil von Aufenthaltsgästen höher ist als beispielsweise in der Ost- oder Zentralschweiz.

18 Skigebiete der Stichprobe weisen 100 oder mehr Pistenkilometer auf. Davon setzen deren 10 auf dynamische Preismodelle für Tages- und Mehrtageskarten, was einem Anteil von etwas mehr als 50% entspricht. Von den übrigen 46 Skigebieten verwenden 8 dynamische Preismodelle. Es gilt zu berücksichtigen, dass die Skigebiete Belalp und Pizol keine umfassenden dynamischen Preismodelle aufweisen. Bei schönem Wetter ist der Preis sozusagen statisch, Mehrtageskarten sind ebenfalls statisch. Der Anteil an den Skigebieten mit weniger als 100 Pistenkilometern beträgt 17% bzw. ohne Belalp und Pizol 13%. Die kleinsten Skigebiete mit dynamischen Preismodellen sind Unterbäch (nicht in der Stichprobe) Airolo, Bellwald und Brigels mit ca. 20 bis 40 Pistenkilometern. Auch die Analyse der Winterverkehrserträge bestätigt den Eindruck, dass dynamische Preismodelle unter den grossen Skigebieten stärker verbreitet sind. 19 Skigebiete der Stichprobe verdienen mehr als CHF 10 Mio. Winterverkehrsertrag (2018/19). Dynamische Preismodelle verwenden zehn davon. Ein möglicher Grund, wieso dynamische Modelle in grossen Skigebieten verbreiteter sind, könnte sein, dass grosse Skigebiete bzw. grosse Bergbahnunternehmen den Aufwand zur Einführung dynamischer Preismodelle eher in Kauf nehmen. In den Abschnitten 3.1.1.7.1 und 3.1.1.7.2 wurde jedoch aufgezeigt, dass es auch für kleine Skigebiete effiziente Lösungen geben kann. Haupthindernis stellt daher wohl eher der personelle als der direkte finanzielle Aufwand dar. Zu berücksichtigen gilt es aber auch, dass grosse Skigebiete regional bedingt tendenziell einen höheren Anteil an Aufenthaltsgästen haben (bzw. einen geringeren Anteil von Tagesgästen).

Die Erfahrung der Skigebiete mit dynamischen Preismodellen zeigt, dass Tageskarten sehr kurzfristig gebucht werden, Mehrtageskarten hingegen teilweise deutlich im Voraus. Ziele wie Ertragsstabilisierung, Vorverkauf erhöhen, Einnahmen früher erzielen, länger laufende Tickets verkaufen oder das Wetterisiko auf die Gäste transferieren, sollten daher mit Mehrtageskarten besser zu erreichen sein als mit Tageskarten. Aus diesem Grund ist es keine Überraschung, dass mehrheitlich vor allem Skigebiete mit einer hohen Bedeutung von Aufenthaltsgästen auf dynamische Preismodelle setzen. Mit beispielsweise St. Moritz, Zermatt, Bellwald oder Aletsch Arena gehören einige Skigebiete mit wohl sehr geringem Tagesgästeanteilen zur Gruppe mit dynamischen Preisen. Auch Gstaad, Verbier sowie Arosa Lenzerheide und die Weisse Arena dürften einen bedeutenden Anteil an Residenzgästen aufweisen, aufgrund der guten Erreichbarkeit aus Zentren wie Bern, Lausanne oder Zürich dürften die Skigebiete allerdings auch für Tagesgäste attraktiv sein. Sehr stark von Tagesgästen abhängig sind die Gebiete Klewenalp, Pizol, Andermatt und Airolo. Alles in allem kann festgehalten werden, dass Skigebiete mit einem mittleren bis hohen Anteil an Residenzgästen unter den Skigebieten mit dynamischen Preismodellen übervertreten sind. Es gilt zu berücksichtigen, dass die stark tagesgästelastigen Skigebiete im Durchschnitt wohl von kleinerer Grösse sind als Gebiete mit hohem

Residenzgästeanteil. Daher ist nicht ganz klar, ob nun die Skigebietsgrösse oder der Gästemix ausschlaggebender für die Entscheidung für ein dynamisches Preismodell ist.

Der Anteil des Wintersportertrags am Jahresertrag variiert unter den Schweizer Bergbahnen sehr stark. Unternehmen wie die Jungfraubahnen, die Schilthornbahnen oder die Titlisbahnen haben mit Ausflugstouristen ein sehr starkes Sommergeschäft, bzw. Nicht-Wintersportlergeschäft aufgebaut. Die Abhängigkeit vom Wintersport wird damit deutlich reduziert. Es mag andere Gründe geben, wieso die drei erwähnten Gebiete nicht auf dynamische Preismodelle für Tages- und Mehrtageskarten setzen. Fakt ist jedoch, dass diese Unternehmen wenig Druck verspüren als First Mover (oder First Follower) neue Preismodelle auszuprobieren und die entsprechenden Risiken zu tragen. Die Mehrheit der Unternehmen mit dynamischen Preismodellen ist klar winterlastig. Der Anteil des Sommerverkehrsertrags liegt bei vielen im einstelligen oder höchstens knapp zweistelligen Prozentbereich. Ausnahmen sind Zermatt und die Aletsch Arena mit einem Sommerverkehrsertragsanteil von 25% bzw. 20%.²⁸² Beide haben Ausflugsziele mit internationaler Strahlkraft, die sich gut monetarisieren lassen. In Zukunft könnte das auch für andere Gebiete wie zum Beispiel St. Moritz oder die Weisse Arena vermehrt zutreffen.

Aufgrund der Nähe zu den städtischen Zentren und der damit verbundenen schnellen Erreichbarkeit haben viele voralpine Gebiete einen relativ hohen Sommeranteil. Im Gebiet Pizol lag der Sommeranteil 2018/19 sogar bei 28%. Der Sommer ist daher für viele Gebiete der Zentral- und Ostschweiz, aber auch vom Berner Oberland anteilmässig bedeutender als in Graubünden und im Wallis. Dieser Umstand könnte auch miterklären, wieso die dynamischen Preismodelle in Graubünden und im Wallis stärker verbreitet sind. Wichtig ist jedoch, dass von einem hohen Sommerverkehrsertragsanteil nicht automatisch auf finanzielle Stärke geschlossen werden kann. Mit rückläufigen Wintererträgen steigt der Sommeranteil ebenfalls an. Wenn die Erklärung zutrifft, dass Unternehmen mit starkem Sommer weniger Druck zur Einführung dynamischer Preise spüren, könnten die betreffenden Skigebiete zukünftig ebenfalls ihre Preismodelle umstellen, sofern sie von einem positiven Nutzen ausgehen.

Nicht alle Bergbahnunternehmen publizieren ihre Jahresrechnungen. Es ist daher nicht in allen Fällen öffentlich bekannt, welche Geschäftsfelder die Bergbahnunternehmen auf eigene Rechnung ausüben. Anhand der verfügbaren Geschäftsberichte ist bekannt, dass sich Belalp, Bellwald, Pizol und Zermatt (fast) nur auf das Betreiben der Transportanlagen und der Skipisten fokussieren. Auch die Bergbahnunternehmen der Gebiete Aletsch-Arena und Lenzerheide verdienen ihre Erträge grösstenteils mit Transport und Skibetrieb. Die Weisse Arena Gruppe bietet umgekehrt alle touristischen Leistungen aus eigener Hand an. Der Anteil des Verkehrsertrags beträgt weniger als 40%. Die Bergbahnen in St. Moritz und Arosa betreiben neben der Berggastronomie auch Hotels auf eigene Rechnung. In Andermatt Sedrun betreiben die Bergbahnen die Berggastronomie ebenfalls selbst. Die Bergbahnen gehören wie Hotels und Ferienwohnungen zur Andermatt Swiss Alps Group. In Brigels wird das Pradas Resort als Schwestergesellschaft zu den Bergbahnen gehalten. Diese Beispiele zeigen, dass einige Betreiber von Skigebieten mit dynamischen Preismodellen neben der Berggastronomie auch Übernachtungsmöglichkeiten

²⁸² Quelle: Jahresberichte 2018/19.

anbieten. Dies trifft jedoch auch für Skigebiete mit statischen Preismodellen zu. Die Bergbahnen in Davos betreiben rund 2300 Betten auf eigene Rechnung. Auch die Bergbahnen in Engelberg Titlis und Grimentz Zinal betreiben neben der Berggastronomie eigene Hotelbetten.

Der Geschäftsfeldermix der Bergbahnen in Skigebieten mit dynamischen Preisen ist sehr unterschiedlich. Es scheint keinen Zusammenhang zwischen Aktivitäten der Bergbahnunternehmen und den Preismodellen zu geben. Falls sich in Zeiten schlechter Auslastung mit Preisnachlässen zusätzliche Gäste gewinnen lassen, wäre es aus Betreibersicht sicherlich ein Vorteil neben dem Skiticket noch weitere Dienstleistungen im Angebot zu haben. In diesem Fall können zusätzliche Einnahmen in der Gastronomie, in der Skivermietung oder mit Übernachtungen verdient werden. Aus einer Cashflow-Optik ist das Vermieten von Übernachtungsmöglichkeiten als Nebengeschäft sicherlich attraktiver als das Anbieten der Gastronomie. Die bisherigen Erfahrungen mit dynamischen Preisen zeigen jedoch, dass sich Vorverkaufsrabatte in der Nebensaison eher nur geringfügig auf die Nachfrage auswirken. Dies spricht dafür, dass der erwähnte Vorteil des breiten Geschäftsfeldermix beschränkt sein dürfte. Vollintegrierte Bergbahnunternehmen können jedoch von dynamischen Preismodellen profitieren, indem sie neben dem Skiticket weitere Angebote dynamisch preisen können, zum Beispiel das Skiticket in Kombination mit Skischule und/oder Übernachtung.

3.4.2. Günstige Saisonkarten und Skigebietstypen

Tabelle 58 zeigt einige Eigenschaften, welche das Angebot günstiger Saisonkarten begünstigen könnten. Der erwartete Zusammenhang zwischen der Eigenschaft und dem Saisonkartenpreis ist ebenfalls in der Tabelle aufgeführt. Einige der erwarteten Zusammenhänge lassen sich mit den Beobachtungen der vorliegenden Stichprobe bestätigen. Zu berücksichtigen gilt es, dass nicht alle Eigenschaften voneinander unabhängig sind. Auf Zusammenhänge der Eigenschaften untereinander wird in Tabelle 58 ebenfalls hingewiesen.

In Abschnitt 3.2.3.1 zeigte sich eine deutlich positive Korrelation zwischen Saisonkartenpreis und Anzahl Pistenkilometer. Auch mit der Höhe über Meer korreliert der Preis der Saisonkarte positiv, wobei die Skigebietsgrösse und die Höhenlage ebenfalls positiv zusammenhängen. Kleine, wenig hoch gelegene Skigebiete haben unter sonst gleichen Bedingungen günstigere Saisonkarten. Vergleicht man die Preise der Saisonkarten von Skigebieten mit vergleichbarer Grösse, fällt auf, dass die Saastaler Wintercard und der Magic Pass sehr günstig sind. Auch der Berner Top4 Skipass erscheint im Quervergleich sehr günstig. In der Bandbreite ca. 60 bis 80 Pistenkilometern enthält die Stichprobe 16 Skigebiete. In der günstigeren Hälfte liegen mit Ausnahme eines Gebietes nur Gebiete des Magic Pass und des Berner Top4 Skipass. In der Kategorie über 100 Pistenkilometer umfasst die Stichprobe 17 Skigebiete. Auf den günstigsten sechs Positionen liegen das Saastal sowie Skigebiete des Magic Pass und des Berner Top 4 Skipass. In Abschnitt 3.2.3.3 wurde bereits ausgeführt, dass günstige Saisonkarten weniger häufiger benutzt werden als teurere Saisonkarten. Unklar ist dabei, ob die Skigebiete günstigere Karten anbieten, wenn diese wenig benutzt werden, oder ob Gelegenheitsgäste eher eine Saisonkarte kaufen, wenn diese günstig ist. Der Zusammenhang zwischen Ausübungshäufigkeit und Saisonkartenpreis ist deutlich feststellbar.

Tabelle 58: Eigenschaften von Skigebieten mit günstigen Saisonkartenpreisen²⁸³

Eigenschaft (Nr.)	Erwarteter Zusammenhang mit dynamischen Preisen	Beobachtungen Stichprobe	Bestätigung erwarteter Zusammenhang	Korrelation mit anderen Eigenschaften
Skigebietsgrösse (1)	Je kleiner die Anzahl Pistenkilometer, umso geringer ist das Angebot für den Gast.	Positiver Zusammenhang zwischen Pistenkilometer und Preis der Saisonkarte	Ja	(2), (3)
Höhenlage in Meter über Meer (2)	Je geringer die Höhenlage des Skigebiets, umso geringer ist die Schneesicherheit für den Gast.	Positiver Zusammenhang zwischen Höhenlage über Meer und Preis der Saisonkarte	Ja	(1), (3)
Region (3)	Wintercard hat Ursprung im Wallis und erhöht Druck auf die Skigebiete der Region die Preise für Saisonkarten zu senken, regionaler Nachahme Effekt.	Trifft für Magic Pass und auch für Berner Top4 Skipass zu. Wenn Wintercard und Magic Pass ausgeklammert werden, sind die Saisonkarten im Wallis (im Durchschnitt am teuersten). Ansonsten sind die Bündner Saisonkarten am teuersten. Deutlich günstiger liegen die Durchschnitte in den Regionen Ostschweiz und Zentralschweiz.	Teilweise	(1), (2)
Ausübungshäufigkeit (4)	Je geringer die durchschnittliche Ausübungshäufigkeit bzw. die Benutzung (in Tagen) der Saisonkarten, umso tiefer müsste der Preis sein.	Günstige Saisonkarten werden weniger oft benutzt als teurere Saisonkarten. Die Richtung der Kausalität ist jedoch offen.	Ja	
Ertragsanteil Sommer (4)	Gut Sommer/Winter diversifizierte Unternehmen spüren weniger Druck als First Mover neue Preismodelle einzuführen	Die Gebiete des Magic Pass sind grösstenteils sehr winterlastig. Für das Berner Oberland mit dem Top4 Skipass trifft dies deutlich weniger zu, vor allem nicht für die Jungfrauregion.	Teilweise	(3)
Vertikaler Integrationsgrad (5)	Bergbahnunternehmen, welche neben Transport weitere Dienstleistungen anbieten, profitieren stärker, wenn sich dank günstiger Saisonkarten die Anzahl Skierdays erhöht.	Die Saastal Bergbahnen sind stark transportlastig. Im Verbund des Magic Pass sind die einzelnen Bergbahnunternehmen unterschiedlich vertikal integriert. Dies trifft auch für die Gebiete des Berner Top4 Skipass-Verbunds zu.	Nein	

²⁸³ In der Zeile Region (3) wird auf einen Zusammenhang mit Eigenschaften (1) und (2) hingewiesen. Dies bedeutet, dass das häufige Vorkommen von günstigen Saisonkartenpreisen in einer bestimmten Region auch dadurch begründet sein kann, dass die entsprechenden Skigebiete unterdurchschnittlich klein (2) bzw. unterdurchschnittlich tief gelegen (2) sind. Die Eigenschaft «Ertragsanteil Sommer» ist etwas ambivalent. Einerseits besteht für Unternehmen mit starkem Sommer Druck neue Preismodelle auszuprobieren. Umgekehrt könnte auch argumentiert werden, dass ein starker Sommer mehr Spielraum für Preisexperimente im Winter zulässt.

Dass sich die Anzahl der Skierdays mit einem (sehr) günstigen Saisonabo deutlich steigern lassen, hat die Wintercard der Saastaler Bergbahnen eindrücklich aufgezeigt. Auch die Entwicklung der Skigebiete des Magic Pass scheinen diesen Zusammenhang zu bestätigen. Skigebiete, welche neben dem Transport weitere Dienstleistungen wie Übernachtung, Gastronomie oder Skischule anbieten, profitieren mehrfach, wenn sich die Anzahl der Skierdays erhöht. Unter sonst gleichen Bedingungen wäre darum eine preisliche Reduktion der Saisonkarte für vollintegrierte Unternehmen eher vorteilhaft. Die Analyse der Stichprobe zeigt jedoch, dass dieser Zusammenhang nicht bestätigt werden kann. Die Saastal Bergbahnen sind stark transportlastig. Innerhalb des Marktgebietes des Magic Pass sind die Bergbahnen sehr unterschiedlich vertikal integriert. Auch unter Ausklammerung des Magic Pass und des Berner Top4 Skipass unterschieden sich die eher günstigen Saisonkartengebiete bezüglich Geschäftsfeldermix kaum von den teureren.

3.5. Zusammenfassung

3.5.1. Tages- und Mehrtageskarten

Ab 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 das Schnee- und Wetterrisiko zumindest teilweise. Je früher die Buchung erfolgt, umso höher ist das Risiko 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 beispielweise 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. Besonders gefragt sind nicht Rabatte für alle, sondern auf die Neukundengewinnung zugeschnittene Angebote.

Die 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. Es ist nämlich 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 maximalen 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 sowieso frühzeitig gebucht werden müssen, können Familien in dynamischen Preismodellen sogar belohnt werden. Für Skitage am Wochenende trifft dies jedoch eher nicht zu, da das Wetterrisiko zu gross ist. Für den Skigebietsbetreiber besteht dann allerdings die Möglichkeit einen attraktiven Familienrabatt ins dynamische Preismodell zu integrieren.

Die Bandbreite der statischen Tageskartenpreise (Erwachsene) geht von CHF 33 bis CHF 89. In zwei Skigebieten 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 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.

3.5.2. 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 ab 2019/20 nicht mehr gibt, und für die grösseren Skigebiete des Magic Pass. Im Kanton Graubünden und im Wallis (ohne Magic Pass) sind die Saisonkarten (gemessen in Tageskarten) am teuersten. Wie bei den Tages- und Mehrtageskarten besteht 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 liegt 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 Tageskartenpreises 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%.

4. Gesamtsystem

In diesem Kapitel werden die Auswirkungen von Preisänderungen bzw. Änderungen im Preismodell auf die gesamte touristische Destination betrachtet. Von einer Zu- oder Abnahme der Anzahl Skierdays sind weitere Leistungsträger der Destination betroffen. Grundsätzlich gilt unter sonst gleichen Bedingungen: Je mehr Skifahrer ein Gebiet besuchen, umso mehr Gäste konsumieren in der Gastronomie, umso mehr Gäste übernachten in den Hotels oder Ferienwohnungen und umso mehr kaufen in den Detailhandelsgeschäften ein.

Es ist möglich, dass bestehende Gäste eines Skigebiets häufiger skifahren oder dass Gäste von einem Skigebiet ins andere wechseln, wenn ein Bergbahnunternehmen eine Preisänderung bzw. eine Änderung im Preismodell vornimmt, die das Skifahren günstiger macht. In beiden Fällen steigen die Skierdays im betreffenden Skigebiet. Aus Sicht der Schweizer Bergbahnbranche resultiert jedoch nur im ersten Fall eine Steigerung. Im zweiten Fall handelt es sich um ein Nullsummenspiel, weil die Skierdays in anderen Skigebieten zurückgehen. Sehr wahrscheinlich handelt es sich aber nur auf Stufe Skierdays um ein Nullsummenspiel. Falls der Gast über einen tieferen Preis gelockt wird, fällt der Gesamtertrag der Branche. Wenn nun das andere Skigebiet die Gäste mit einem weiteren Rabatt zurückholt, fällt der Gesamtertrag der Branche noch weiter.

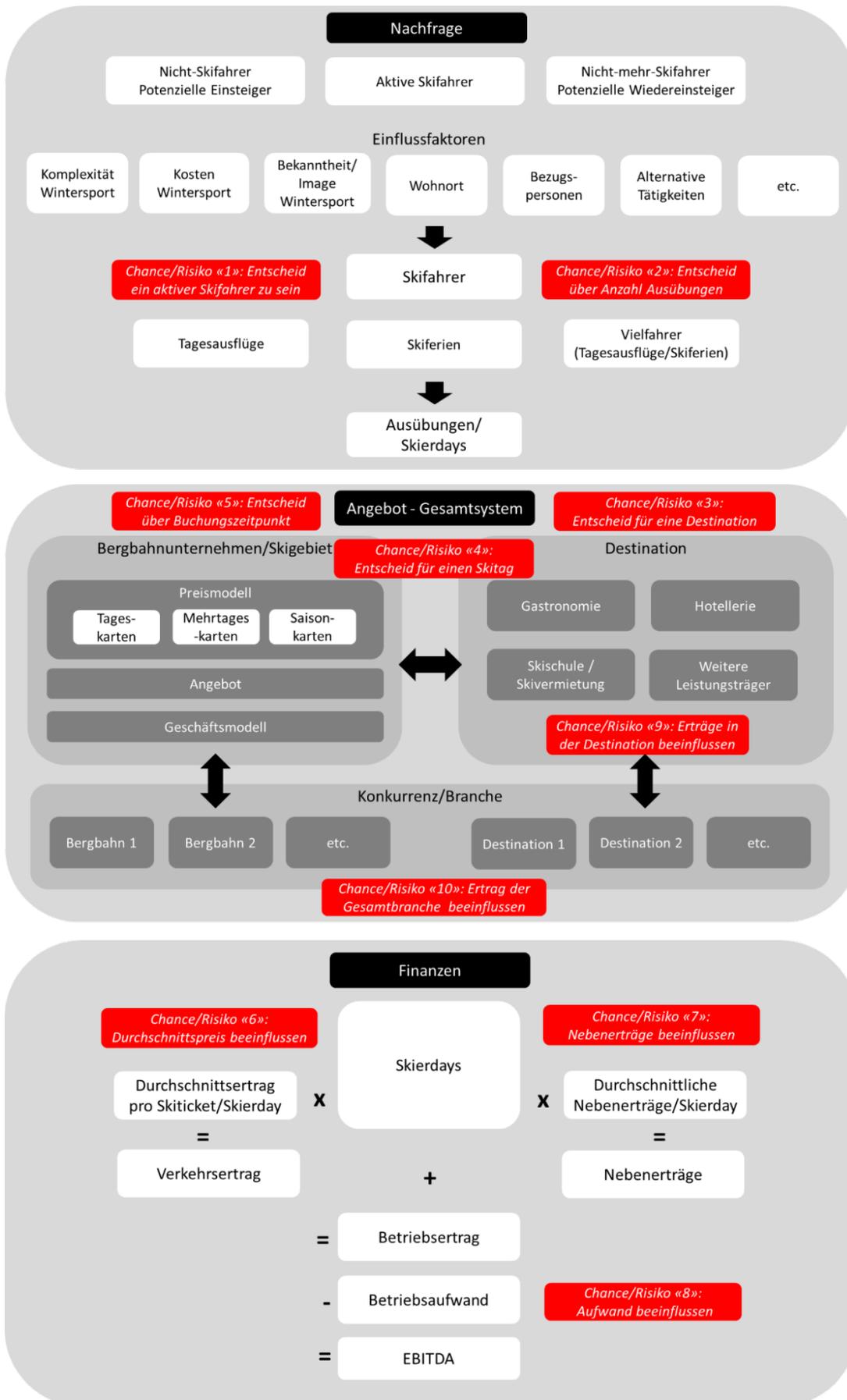
Im Zentrum dieses Kapitels stehen die Auswirkungen von Preisänderungen bzw. Änderungen des Preismodells

- auf die Skierdays und Verkehrserträge der Schweizer Bergbahnen und
- auf die Gästezahlen und Erträge anderer Leistungsträger der touristischen Destination.

Gemäss Leitmodell geht es um die die Anzahl Skierdays, welche schlussendlich als Folge der Chancen/Risiken «1-5» resultiert (Abbildung 47). Wichtiger als die Anzahl Skierdays ist der Verkehrsertrag, welcher sich als Produkt von Anzahl Skierdays und Durchschnittsertrag ergibt (Chance/Risiko «6»). In diesem Kapitel werden auch die Auswirkungen auf die Destination betrachtet. Es geht darum abzuschätzen, welche Auswirkungen beispielsweise auf die Anzahl Logiernächte zu erwarten sind (Chance/Risiko «9»). Falls das Bergbahnunternehmen über ein vertikal integriertes Geschäftsmodell verfügt, fallen Nebenerträge aus Gastronomie, Beherbergung, etc. innerhalb vom Bergbahnunternehmen an (Chance/Risiko «7»). Die Auswirkungen auf die gesamte alpine Tourismusbranche sind ebenfalls Bestandteil dieses Kapitels (Chance/Risiko «10»).

Der Aufbau dieses Kapitels ist folgendermassen: Im ersten Teilkapitel sind die Zusammenhänge und Messgrössen erklärt. Um diese Zusammenhänge zu veranschaulichen werden zwei Fallstudien angebracht. Die eine Fallstudie fokussiert sich auf das Wallis, die Westschweiz und das Berner Oberland, die zweite auf Graubünden. Eine quantitative Auswertung der Effekte der verschiedenen Preisstrategien auf die Skierdays, bzw. Wintereintritte und Winterverkehrsertrag auf Basis von Daten von Seilbahnen Schweiz folgt anschliessend.

Abbildung 47: Einordnung Kapitel «Gesamtsystem» ins Leitmodell

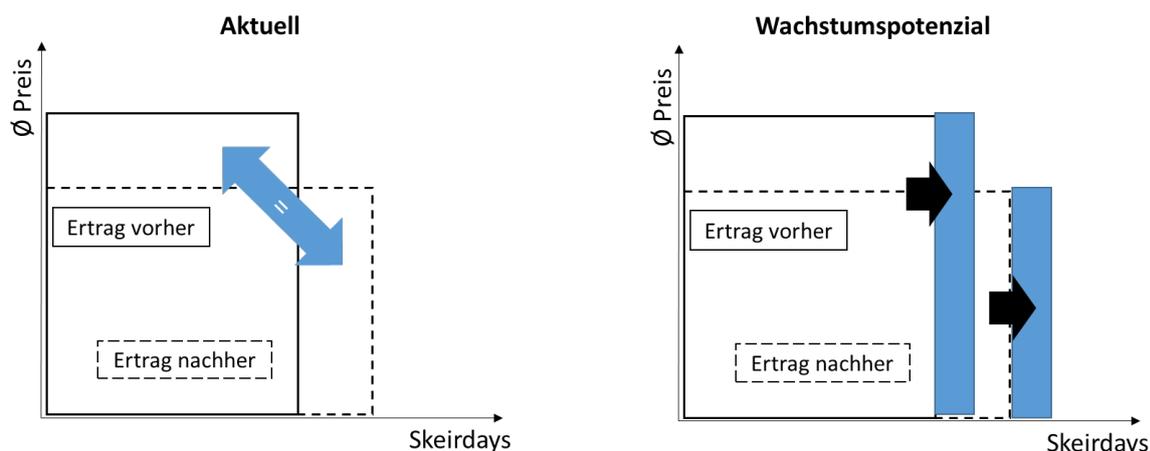


4.1. Zusammenhänge und Messgrössen

4.1.1. Bergbahnunternehmen

Preisänderungen können den Durchschnittspreis und die Anzahl der Skierdays (Chancen/Risiken «1-5») beeinflussen. Im Idealfall steigen beide Grössen an. Es ist jedoch gut möglich, dass mit einem tieferen Preis Skierdays gewonnen werden. In diesem Fall müssen Preis- und Mengeneffekt kombiniert in einer Ertragsbetrachtung analysiert werden (Chance/Risiko «6»). Zwei Aspekte sind dann wichtig. Einerseits der aktuelle Ertrag und andererseits das zukünftige Ertragspotenzial. Abbildung 48 veranschaulicht beispielhaft den Zusammenhang. Die ausgezogen umrahmte Fläche im linken Teil der Abbildung entspricht dem Ertrag vor Änderung des Preismodells. Der Ertrag ergibt sich durch Multiplikation von Skierdays und Durchschnittspreis. Die gestrichelt umrahmte Fläche zeigt den Ertrag nach Änderung der Preise. In Abbildung 48 sind die beiden Flächen und damit die Erträge vorher und nachher in etwa gleich gross. Dies bedeutet, dass die höhere Anzahl Skierdays den Rückgang beim Durchschnittspreis gerade ertragsneutral kompensiert. Ertragsmässig bringt die Änderung des Preismodells daher weder einen Vor- noch Nachteil. Wichtig ist aber, dass auch das zukünftige Ertragspotenzial berücksichtigt wird. Dieses ist im rechten Teil der Abbildung 48 veranschaulicht. Angenommen, es besteht ein Potenzial für zum Beispiel 100'000 zusätzliche Skierdays. Das Potenzial begründet sich beispielsweise damit, dass die Schneeverhältnisse aktuell nicht so gut waren, dass eine Verbesserung des Wechselkurses erwartet wird oder dass neue zusätzliche attraktive Betten entstehen. Falls dieses Potenzial realisiert werden kann, ist das Ertragssteigerungspotenzial bei einem hohen Preis grösser als im Falle eines tiefen Preises. Für die Evaluation von Preismodellen müssen daher die Wachstumspotenziale unbedingt mitberücksichtigt werden.

Abbildung 48: Mögliche Auswirkungen einer Änderung des Preismodells auf den Verkehrsertrag²⁸⁴



²⁸⁴ Mit «Ertrag» ist in der Abbildung nur der Verkehrsertrag gemeint.

Entscheidende Messgrössen für die Auswirkungen neuer Preismodelle auf den Erfolg der Bergbahnunternehmen sind die Skierdays und der Wintersportverkehrsertrag. Auf Basis dieser beiden Grössen lässt sich der Durchschnittsertrag je Skierday als dritte wichtige Grösse bestimmen. Obwohl die Mehrheit der Schweizer Bergbahnunternehmen ihre Jahresrechnung publiziert, sind die genannten Grössen nur für wenige Unternehmen verfügbar. Bedingung ist nämlich, dass sowohl die Anzahl Skierdays als auch der Winterverkehrsertrag ausgewiesen wird. Hinzu kommt die Problematik, dass Fussgänger und Schlittler teilweise auch zu den Skierdays bzw. Winterersteintritten gerechnet werden. Der ausgewiesene Durchschnittsertrag ist dann eigentlich nicht ein Durchschnittspreis je Skifahrer, sondern je Wintergast.

Die meisten Bergbahnunternehmen melden Skierdays bzw. Winterersteintritte und Winterverkehrsertrag an den Branchenverband Seilbahnen Schweiz. Diese Zahlen sind für die vorliegende Studie verfügbar und dürfen anonymisiert verwendet werden. Die quantitative Auswertung (Kapitel 4.4) wird ausschliesslich basierend auf diesen Daten gemacht. Es ist anzumerken, dass die Daten lückenhaft sind. Weiter sind den Autoren der vorliegenden Studie einige Fehler in den Daten aufgefallen. Folglich ist die quantitative Auswertung mit Vorsicht zu beurteilen. Das Problem mit der ungenauen Trennung von Skifahrern und anderen Wintergästen betrifft auch diese Daten.

Bergbahnunternehmen können ihre Erträge nicht nur mit den Skitickets verdienen. Weitere Ertragsquellen können Parkplätze, Gastronomie, Hotellerie, Skivermietung, etc. darstellen. Inwieweit Bergbahnunternehmen von so genannten Nebenerträgen profitieren, hängt vom Grad der vertikalen Integration ab. Änderungen des Preismodells können sich folglich auf die Nebenerträge auswirken (Chance/Risiko «7»). Ob das Bergbahnunternehmen oder ein dritter Leistungsanbieter von allfälligen Vorteilen profitieren kann, unterscheidet sich von Destination zu Destination. Die Auswirkungen auf die Nebengeschäfte werden in Abschnitt 4.1.2 behandelt.

Aufgrund der hohen Fixkosten im Verkehrsgeschäft ist damit zu rechnen, dass sich eine Ertragsveränderung stark auf den Betriebsgewinn (EBITDA) und den Cashflow auswirkt. Durch den Hebeleffekt fällt ein Zuwachs bzw. ein Rückgang auf Stufe Gewinn und Cashflow deutlich stärker aus. Die Mehrheit der grossen und mittelgrossen Bergbahnunternehmen hat einen öffentlich zugänglichen Geschäftsbericht. EBITDA und Cashflow sind dann bekannt. Bei kleinen Unternehmen ist die Anzahl mit öffentlich zugänglichem Geschäftsbericht etwas tiefer. Für eine Mehrheit der Bergbahnunternehmen stehen die folgenden Messgrössen zur Verfügung:

- Skierdays bzw. Winterersteintritte
- Winterverkehrsertrag
- Durchschnittsertrag je Skierday
- Nebenerträge (falls Nebengeschäfte)
- EBITDA und Cashflow

4.1.2. Destination

Falls eine Änderung des Preismodells bzw. eine Preisänderung zu einer Steigerung der Skierdays führt, können, wie vorhin beschrieben, weitere Leistungsträger innerhalb der Destination profitieren. Tabelle 59 zeigt mögliche Profiteure einer steigenden Anzahl Skierdays auf.

Wichtig ist, dass bei den zusätzlichen Gästen zwischen Tages- und Aufenthaltsgästen unterschieden wird. Vom Tagesgast hat beispielsweise die Hotellerie keinen Nutzen. Ob Anbieter von Aktivitäten wie Schlitteln, Schneeschuhtouren von einer höheren Anzahl Gäste bzw. Skierdays in Form von höheren Erträgen profitieren können, ist möglich, aber nicht gewiss. Änderungen der Preismodelle der Bergbahnen zielen nämlich teilweise darauf ab, Skierdays auf Kosten alternativer Tätigkeiten zu gewinnen. Ein etwas spezieller Fall liegt vor, wenn Saisonkartenbesitzer ihr Abo öfter benutzen. In diesem Fall hat der Bahnbetreiber keinen zusätzlichen Verkehrsertrag. Es besteht jedoch die Chance, dass mit Nebengeschäften mehr Ertrag zu verdienen ist für die Bergbahnunternehmen und dass zudem der Ertrag weiterer Leistungsträger innerhalb einer Destination steigt.

In Tabelle 59 sind Messgrössen aufgeführt, welche zur Performancemessung touristischer Destinationen verfügbar sind. Das Bundesamt für Statistik publiziert für die Hotellerie monatliche Logiernächtezahlen auf Gemeindeebene. Bezüglich der Preis- und Ertragsentwicklung, welche entscheidender als der Verlauf der Logiernächte ist, sind allerdings keine Aussagen möglich, da entsprechende Daten fehlen. Im Jahrbuch der Schweizer Hotellerie werden finanzielle Kennzahlen wie Durchschnittspreise und Margen für die Ferienhotellerie ausgewiesen.²⁸⁵ Zahlen zu einzelnen Betrieben oder Destinationen sind allerdings nicht verfügbar. Alpine Hotelunternehmen mit börslich oder ausserbörslich gehandelten Aktien und damit einem öffentlich zugänglichen Geschäftsbericht gibt es fast keine. Wenige Ausnahmen sind beispielsweise die Hotelkette Sunstar oder das Hotel Cresta Palace in Celernia.

Weitere Informationen können nur in Einzelfällen ausgewertet werden.

²⁸⁵ Herausgegeben durch Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) und hotellerieuisse.

Tabelle 59: Auswirkungen einer Steigerung der Skierdays auf die Erträge in der touristischen Destination²⁸⁶

		Ertragswirkung Destination	Messgrössen				
			Bergbahnunternehmen	Andere Unternehmen in der Destination	Tourismusorganisationen	Verbände	Bundesamt für Statistik
Ausrüstung	Miete	↑	GB: Spartenertrag Sportshop***				
	Kauf	↑→					
Transport / Skifahren		↑	GB: Winterverkehrsertrag, Skierdays*			Seilbahnen Schweiz: Skierdays und Winterverkehrsertrag	
Skischule		↑	GB: Ertrag Skischule**			Swiss Snowsport: Verkaufte Lektionen	
Verpflegung	Gastronomie Berg	↑	GB: Spartenertrag Gastronomie* (vorwiegend Berggastronomie)				
	Gastronomie Tal Detailhandel	↑ ↑					
Unterkunft	Hotellerie	↑	GB: Spartenertrag Hotellerie**	GB Hotels, z.B. Sunstar**	Logienächtestatistiken und Jahresberichte**		Logiernächte Hotellerie, monatliche Daten per Gemeinde
	Gruppenunterkunft	↑			Logienächtestatistiken und Jahresberichte*	IG Parahotellerie Suisse (nur für Gesamtschweiz)	Keine Daten auf Gemeindeebene, nur für Regionen
	Ferienwohnung kommerziell	↑			Logienächtestatistiken und Jahresberichte*	IG Parahotellerie Suisse (nur für Gesamtschweiz)	Keine Daten auf Gemeindeebene, nur für Regionen
	Ferienwohnung privat	→			Logienächtestatistiken und Jahresberichte**		
Alternative Tätigkeiten	Schlitteln Eislaufen Schneeschuhtouren Shopping	↑→ ↑→ ↑→ ↑→	GB: Spartenertrag Schlitteln***		Sporadische Informationen		

²⁸⁶ Die Pfeile drücken aus, ob der jeweilige Ertrag gleichbleibt (→) oder steigt (↑).

Es ist zu berücksichtigen, dass einige Erträge nicht zwingend in der Destination zu verzeichnen sind. So kann der Gast seine Skiausrüstung auch an seinem Wohnort mieten. Ferienwohnungsgäste können Esswaren von zuhause mitbringen. Das gleiche trifft für die Verpflegung bzw. das Picknick am Berg zu. Weiter ist zu berücksichtigen, dass die Beherbergung nur

Für die Parahotellerie (Gruppenunterkünfte und kommerzielle Ferienwohnungen) ist die Datengrundlage schlecht. Das Bundesamt für Statistik publiziert seit 2016 Zahlen für touristische Grossregionen. Das Wallis, das Berner Oberland und Graubünden sind jeweils nicht als separate Regionen verfügbar. Die IG Parahotellerie, zu welcher beispielsweise Interhome, Reka oder Schweizer Jugendherbergen gehören, publiziert jeweils die Logiernächteentwicklung für die Gesamtschweiz. In einigen Jahresberichten von Tourismusorganisationen finden sich Logiernächtezahlen für die Parahotellerie. Nicht alle Destinationen veröffentlichen allerdings einen Jahresbericht. In manchen Fällen gibt es zwar Zahlen zur Parahotellerie, welche jedoch nicht nach Sommer und Winter getrennt werden.

Falls ein öffentlich zugänglicher Bergbahn-Geschäftsbericht vorliegt, kann die Entwicklung der Restaurationserträge analysiert werden. Ansonsten gibt es keine Daten zur Gastronomie am Berg und im Tal. In den Geschäftsfeldern Sportshop, Materialvermietung und Skischule sind nur sehr wenige Bergbahnunternehmen tätig. Es gibt daher kaum verfügbare Daten. Der Verband der Schweizer Skischulen (Swiss Snowsports) publiziert in seinem Jahresbericht die Anzahl der verkauften Schneesportstunden. Für Destinationen mit einem Ableger der Schweizer Skischule können die Schneesportunterrichtsstunden als Indikator verwendet werden.

Das Skigebiet hat eigentlich keine maximale Füllmenge in Bezug auf die Anzahl Skifahrer oder Besucher, d.h. es wird praktisch nicht voll. Anders ist dies in der Gastronomie und vor allem in der Hotellerie. Falls die Berggastronomie über die Mittagsstunden voll ausgelastet ist, ist ein Wachstum mit den bestehenden Ressourcen nicht mehr möglich. Erhöht eine Preisänderung das Gästeaufkommen zu Spitzenzeiten, kann die Gastronomie nicht mit dem Skierdays-Wachstum mithalten. Es sei denn, die Kapazitäten werden ausgeweitet. Zusätzliche Waren- und Personalkosten und eventuell sogar zusätzliche Infrastrukturkosten drücken dann auf den Cashflow. Steigen die Erträge aus Ticketverkäufen um beispielsweise CHF 1 Mio., kann der Cashflow auch um beinahe CHF 1 Mio. zulegen. In der Gastronomie wird viel weniger von einer zusätzlichen Ertragsmillion als Cashflow übrigbleiben. Dies trifft auch zu, wenn die Kapazitäten nicht ausgeweitet werden müssen. Besser für die Gastronomie wäre es, wenn eine Änderung in nachfrageschwächeren Zeiten zu einer Erhöhung der Gäste führt, welche vom bestehenden Personal bewältigt werden kann.

Auf Destinationsebene lassen sich für die Mehrheit der Gebiete die folgenden Messgrößen analysieren.

- Skierdays, Durchschnittspreis je Skierday, Winterverkehrsertrag
- Ertrag Berggastronomie (falls durch Bergbahnunternehmen betrieben)
- Logiernächte Hotellerie (HESTA)
- Verkaufte Schneesportunterrichtsstunden (Schweizer Skischule)

von Mehrtagesgästen profitiert. Auch die Gastronomie im Tal und der Detailhandel dürften zwar nicht nur, aber vorwiegend von Mehrtagesgästen profitieren.

* sind nicht für alle Skigebiete bzw. Destinationen oder Betriebe verfügbar.

** bedeutet, dass die Messgrösse nur für sehr wenige Skigebiete bzw. Destinationen oder Betriebe verfügbar ist.

GB = Geschäftsbericht.

4.1.3. Gesamtbranche

Inwieweit sich ein preisänderungs- bzw. preismodellbedingter Zuwachs an Skierdays auf die Erträge anderer Schweizer Destinationen auswirkt, ist nicht pauschal zu beantworten. Es hängt nämlich davon ab, woher die zusätzlichen Skierdays stammen. Grundsätzlich bestehen dazu vier Möglichkeiten:

- Bestehende Gäste, welche im betreffenden Skigebiet nun häufiger skifahren.
- Neue Gäste, welche nun in einem anderen Schweizer Skigebiet weniger oder nicht mehr fahren.
- Neue Gäste, welche nun in einem ausländischen Skigebiet weniger oder nicht mehr fahren.
- Skieinsteiger, welche bisher noch nicht skigefahren sind.

Tabelle 60: Auswirkungen einer Steigerung der Skierdays auf die Destination, die Konkurrenz und die Gesamtbranche²⁸⁷

		Desti- nation	Konkurrenz-Destinationen (Schweiz)				Schweizer Bergbahn- bzw. Tourismusbranche			
			Bestehender Gast fährt häufiger	Gast wandert aus Schweizer Skigebiet ab	Gast wandert aus ausländischem Skigebiet ab	Gast beginnt mit Skifahren	Bestehender Gast fährt häufiger	Gast wandert aus Schweizer Skigebiet ab	Gast wandert aus ausländischem Skigebiet ab	Gast beginnt mit Skifahren
Ausrüstung	Miete	↑	→	↓	→	→	↑	→	↑	↑
	Kauf	↑→	→	→	→	→	→	→	↑	↑
Transport / Skifahren		↑	→	↓	→	→	↑	→	↑	↑
Skischule		↑	→	↓	→	→	↑	→	↑	↑
Verpflegung	Gastronomie Berg	↑	→	↓	→	→	↑	→	↑	↑
	Gastronomie Tal	↑	→	↓	→	→	↑	→	↑	↑
	Detailhandel	↑	→	↓	→	→	↑	→	↑	↑
Unterkunft	Hotellerie	↑	→	↓	→	→	↑	→	↑	↑
	Gruppenunterkunft	↑	→	↓	→	→	↑	→	↑	↑
	Ferienwohnung	↑	→	↓	→	→	↑	→	↑	↑
	Ferienwohnung	→	→	↓	→	→	→	→	↑	↑
Alternative Tätigkeiten	Schlitteln	↑→	→	↓	→	→	↑→	→	↑	↑
	Eislaufen	↑→	→	↓	→	→	↑→	→	↑	↑
	Schneeschuhtouren	↑→	→	↓	→	→	↑→	→	↑	↑
	Shopping	↑→	→	↓	→	→	↑→	→	↑	↑

Falls bestehende Gäste zusätzliche Skierdays generieren, weil sie häufiger skifahren, sind Schweizer Konkurrenzdestinationen nicht betroffen. Die zusätzlichen Skitage führen dann für die Schweizer

²⁸⁷ Die Pfeile drücken aus, ob der jeweilige Ertrag gleichbleibt (→), steigt (↑) oder sinkt (↓).

Es ist zu berücksichtigen, dass einige Erträge nicht zwingend in der Destination zu verzeichnen sind. So kann der Gast seine Skiausrüstung auch an seinem Wohnort mieten. Ferienwohnungsgäste können Esswaren von zuhause mitbringen. Das gleiche trifft für die Verpflegung bzw. das Picknick am Berg zu. Weiter ist zu berücksichtigen, dass die Beherbergung nur von Mehrtagesgästen profitiert. Auch die Gastronomie im Tal und der Detailhandel dürften zwar nicht nur, aber vorwiegend von Mehrtagesgästen profitieren.

Gesamtbranche zu einem Wachstum. Gleiches ist der Fall, wenn die zusätzlichen Skifahrertage auf Kosten des Auslands gewonnen werden und wenn die Änderung des Preismodells zu Skieinsteigern führt. Falls die neuen Gäste aber auf Kosten von konkurrierenden Schweizer Skigebieten gewonnen werden, entspricht dies aus Sicht der Gesamtbranche einem Nullsummenspiel was die Anzahl Skierdays betrifft. Bei (stark) fallenden Ticketpreisen ist es wahrscheinlich, dass die Erträge sogar fallen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich die Skigebiete gegenseitig preislich unterbieten bzw. mit Rabatten versuchen sich die Gäste gegenseitig abzuwerben. Aufgrund der sehr lückenhaften Datenlage ist eine Einschätzung der mit neuen Preismodellen bewirkten Gästeverchiebungen sehr schwierig. Nichtsdestotrotz folgen in den nächsten Abschnitten einige Analysen.

4.2. Fallstudie Wallis, Westschweiz und Berner Oberland

4.2.1. Skierdays und Verkehrsertrag

Auf die Wintersaison 2016/17 lancierten die Saastal Bergbahnen die Wintercard. Ein Jahr später folgten das Verbundseasonabo Magic Pass sowie der Top4 Skipass im Berner Oberland. Die Belalp Bahnen bieten seit 2017/18 eine Familiensaisonkarte für CHF 999 an. Von (deutlich) vergünstigten Saisonabos (Wintercard und Magic Pass) sind daher nicht nur, aber in erster Linie die Regionen Wallis, Westschweiz und Bern betroffen. Die vergünstigten Saisonkartenmodelle werden in Kapitel 4.4 vertieft untersucht.

Auf Basis der Daten von Seilbahnen Schweiz können 13 Magic Pass-Gebiete ausgewertet werden. Die Daten sind in Kapitel 4.4.1 genauer beschrieben. Die 13 Gebiete haben im Winter 2017/18 (erste Saison mit Magic Pass) zusammen 2.655 Mio. Skierdays erreicht. Dies entspricht einem Anteil der gesamten Magic Pass-Skierdays von rund 95%. Die grösseren und mittleren Gebiete sind darin alle enthalten. Die vier bedeutendsten Skigebiete machen gemeinsam 67% der Skierdays der 13 berücksichtigten Gebiete aus. Vom Top4 Skipass fliessen die vier grossen Gebiete in die folgende Analyse ein. Die Gruppe der «übrigen» Skigebiete umfasst 17 Skigebiete. Zwei liegen im Berner Oberland, eines in der Westschweiz und der Rest im Kanton Wallis. Die Bahnen aus dem Saastal sind dabei nicht berücksichtigt, da diese selbst eine Strategie mit einem Tiefpreis-Abo fahren. Die Belalp Bahnen sind trotz günstigem Familiensaisonabo in der Stichprobe der «übrigen» Skigebiete enthalten. Im Vergleich zu Magic Pass und Top4 Skipass liegt die abgesetzte Stückzahl des Abos viel tiefer.

Wie Abbildung 49 zeigt, sind die Skierdays in den Gebieten des Magic Pass insgesamt um rund 32% gestiegen.²⁸⁸ 2017/18 resultierte ein Wachstum um 28%, 2018/19 um 3%. Der Ertrag je Skierday

²⁸⁸ In der Medienmitteilung vom 25. April 2018 schreiben die Verantwortlichen des Magic Pass von einem Skierdays-Wachstum um 48% (Saison 2017/18). Die Skierdays sind danach von rund 1.9 (Saison 2016/17) auf 2.8 Mio. angestiegen. Die 13 in der vorliegenden Studie untersuchten Magic-Pass Gebiete weisen aber für die Saison 2016/17 gemäss Zahlen von Seilbahnen Schweiz insgesamt ein Total an Skierdays von 2.07 Mio. auf. Diese stiegen in der Saison 2017/18 auf 2.655 Mio., so dass ein Wachstum von rund 28% resultiert. Die Verantwortlichen des Magic Pass rechnen offensichtlich mit einer tieferen Ausgangsbasis der Skierdays 2016/17 als die an Seilbahnen Schweiz gemeldeten Skierdays der Einzelgebiete. Für

(Durchschnittsertrag) ist kumuliert über beide Saisons um 5% gefallen, so dass ein Verkehrsertragsplus um 26% resultiert.²⁸⁹ Zum Vergleich: In der Region Ostschweiz ist der Verkehrsertrag in der gleichen Periode um 23% angestiegen.²⁹⁰ 2017/18 ging der Durchschnittsertrag in den 13 ausgewerteten Magic Pass-Gebieten um 8% zurück, 2018/19 stieg der Preis wieder etwas an. 2017/18 war der Magic Pass in der ersten Stufe des Vorverkaufs für CHF 359 erhältlich, 2018/19 lag der Startpreis bei CHF 399. Diese Preissteigerung ist sicherlich hauptursächlich dafür verantwortlich, dass der Ertrag je Skierday 2018/19 gewachsen ist. Bei rund 100'000 verkauften Pässen entspricht ein Mehrpreis von CHF 40 einem Zusatzertrag von rund CHF 4 Mio.

Für die Gebiete des Top4 Skipasses resultiert ein kumuliertes Verkehrsertragswachstum um 14.5%, für die übrigen Gebiete beträgt das Wachstum des Verkehrsertrags 10%. Sowohl die Gebiete des Top4 Skipass als auch die übrigen Gebiete konnten den Durchschnittsertrag leicht erhöhen. Zum Vergleich ist in Abbildung 49 auch noch die kumulierte Entwicklung der Skigebiete der Bündner Topcard aufgeführt.²⁹¹ Die Anzahl der Skierdays ist im Marktgebiet Topcard über die beobachteten zwei Jahre um knapp 14% gestiegen. Der Durchschnittsertrag konnte um knapp 4% zulegen, so dass eine Zunahme des Verkehrsertrags um 18% resultiert. Somit haben sich die drei in der Topcard zusammengeschlossenen Bündner Gebiete ertragsmässig besser als die Walliser (ohne Magic Pass) und Berner Oberländer Skigebiete entwickelt.

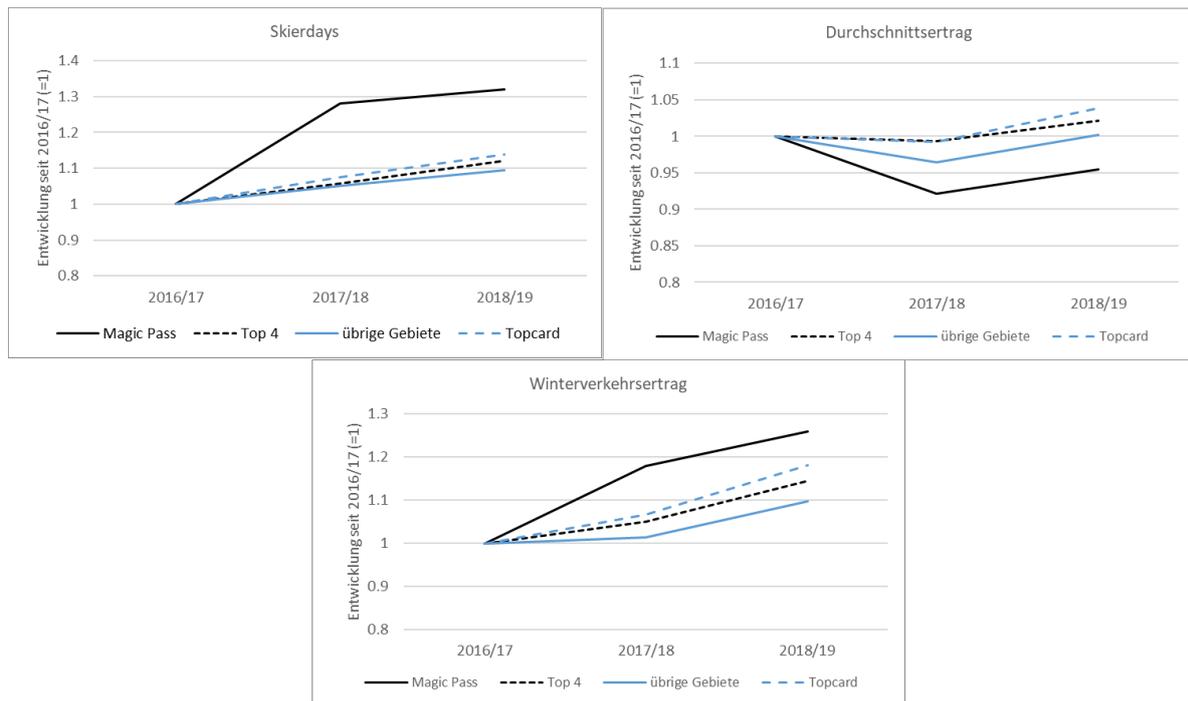
die Saison 2018/19 resultiert mit den vorliegenden Daten ein Wachstum von 3% verglichen mit der Saison 2017/18. Die verantwortlichen des Magic Pass weisen in ihrer Medienmitteilung vom 24. April 2019 ein Wachstum von 7.7% aus. In diesem Wachstum ist jedoch zu berücksichtigen, dass neue Skigebiete zum Magic Pass-Verbund hinzugekommen sind.

²⁸⁹ Aufgrund der in Fussnote 288 erläuterten Differenz publiziert der Magic Pass ein höheres Ertragswachstum.

²⁹⁰ Quelle: Seilbahnen Schweiz.

²⁹¹ Arosa Lenzerheide, Davos Klosters und Weisse Arena.

Abbildung 49: Entwicklung von Skierdays, Durchschnittsertrag und Winterverkehrsertrag seit 2016/17²⁹² (Daten: Seilbahnen Schweiz)



Dass der Durchschnittsertrag je Skierday im Magic Pass Gebiet nicht stärker zurückgefallen ist, hängt auch damit zusammen, dass die Tageskartenpreise eher unterdurchschnittlich sind. In Leysin (100 Pistenkilometer) und Villars Gryon (84 Pistenkilometer) kostete eine Tageskarte (Saison 2018/19) 55 bzw. 56 Franken. Im Gebiet Schilthorn (54 Pistenkilometer) kostete eine Tageskarte im gleichen Jahr CHF 66, im Hasliberg (60 Pistenkilometer) 59 Franken. In der ersten Saison 2017/18 wurden Medienberichterstattungen zufolge rund 85'000 Magic Pass-Abos verkauft. Insgesamt verzeichneten diese Abos 1'150'000 Skierdays.²⁹³ Daraus resultiert eine durchschnittliche Benutzung von 13.5 Skitagen. Dieser Wert liegt rund 10% unter dem Median der Schweizer Skigebiete.²⁹⁴ Der Grossteil der Gäste kauft den Magic Pass wohl in der ersten Vorverkaufsrunde zum Tiefstpreis. Bei einem Preis von CHF 359 resultiert dann ein Durchschnittsertrag von CHF 26.6 je Eintritt. Relativ zum Tageskartenpreis von beispielweise CHF 50 bis 55 entspricht dies einem Anteil von rund 48% bis 53%. Dies liegt im tiefsten Quartil der Schweizer Skigebiete.²⁹⁵ Zu berücksichtigen wäre noch die Anzahl Saisonkarten, welche vor Einführung des Magic Pass zu reduzierten Preisen z.B. an Einheimische verkauft wurden.

Die Analyse des Verkehrsertrags auf Basis der verfügbaren Daten 2016/17 bis 2018/19 lässt den Schluss zu, dass sich das Marktgebiet Magic Pass und auch das Gebiet des Berner Top4 Skipasses überdurchschnittlich entwickelt haben. Die von Seilbahnen Schweiz zur Verfügung gestellten Skierdays- und Ertragsdaten sind für die Jahre zuvor etwas lückenhaft. Eine längerfristige Analyse ist daher nicht gut möglich. Einige

²⁹² N = 34 (davon 13 Skigebiete mit Magic Pass, 4 Skigebiete mit Top4 Skipass und 17 weitere Skigebiete aus den Regionen Westschweiz, Wallis und Berner Oberland). Hinzu kommen die drei Gebiete mit der Bündner Topcard.

²⁹³ Quelle: Medienmitteilung Magic Pass vom 24.04.2019.

²⁹⁴ Vgl. Abschnitt 3.2.3.3.

²⁹⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.3.3.

Bergbahnunternehmen publizieren jedoch ihre Geschäftsberichte und damit ihre Verkehrserträge. Tabelle 61 zeigt den Verkehrsertrag 2016/17 (letztes Jahr vor Lancierung von Magic Pass und Top4 Skipass). Zudem zeigt Tabelle 61 den höchsten in der Periode 2006/07 bis 2013/14 erzielten Verkehrsertrag. Der Verkehrsertrag der Bergbahnen Crans Montana liegt 2016/17 33% unter dem Rekordwert der Jahre zuvor. In der Aletsch-Arena liegt der Verkehrsertrag 2016/17 «nur» 9% hinter dem Höchstwert zurück. Es fällt auf, dass die grossen Gebiete des Magic Pass und auch des Top4 Skipasses 2016/17 bzw. vor der Lancierung ihrer Verbund-Saisoabos mehr an Verkehrsertrag verloren haben, als andere grosse und mittelgrosse Gebiete aus dem Wallis (vgl. Tabelle 61). Im Jahr 2008/09 erreichte die Télé Villars Gryon SA einen Verkehrsertrag von CHF 11.5 Mio. Dieser fiel bis zum Jahr 2014/15 auf CHF 8.6 Mio. (-25%). Neuere Geschäftsberichte hat das Unternehmen nicht mehr publiziert. Inzwischen ist das Unternehmen zur Télé Villars-Gryon Diablerets SA fusioniert und ertragsmässig nicht mehr vergleichbar. Aber die Bergbahnen Villars Gryon dürften 2016/17 auch deutlich zurückliegen. Die Analyse der Zahlen aus Tabelle 61 lässt die Schlussfolgerung zu, dass die grossen Skigebiete des Magic Pass-Gebiets die Jahre zuvor am meisten Ertrag verloren haben. Bei der positiven Entwicklung der Jahre 2017/18 und auch 2018/19 spielt daher ein Erholungseffekt mit. Das gegenüber übrigen grösseren Walliser Bergbahnen überdurchschnittliche Wachstum ist daher etwas zu relativieren. Dies trifft etwas in abgeschwächter Form auch für die Gebiete des Top4-Verbunds zu. Grosse Ausnahme ist das Skigebiet Grimentz Zinal, wo der Verkehrsertrag 2016/17 sogar über dem Höchstwert der Vorjahre liegt. Die Skigebietsverbindung Grimentz-Zinal hat diese positive Entwicklung sicherlich mitbegründet.

Tabelle 61: Verkehrsertrag 2016/17 im Verhältnis zum Spitzenwert der vorherigen Jahre²⁹⁶

Skigebiet	Maximum Verkehrsertrag 2006/07 bis 2013/14 (TCHF)	Verkehrsertrag 2016/17 (TCHF)	Differenz
Crans Montana	23'233	15'531	-33%
Schilthorn	4'079	2'833	-31%
Leysin	7'061	5'501	-22%
Bellwald	2'537	1'983	-22%
Jungfrau	25'600	20'263	-21%
Gstaad	18'452	14'988	-19%
Adelboden	13'678	11'155	-18%
Verbier	43'149	36'056	-16%
Hasliberg Meiringen	10'258	9'033	-12%
Lenk	12'039	10'659	-11%
Aletsch	34'743	31'452	-9%
Belap	6'699	6'358	-5%
Zermatt	51'253	49'320	-4%
Grimentz/Zinal	10'077	10'958	9%

²⁹⁶ Quelle: Geschäftsberichte der Bergbahnunternehmen. Für Zermatt, Bellwald, Hasliberg und Lenk sind die Winterpersonenverkehrserträge aufgeführt. Bei der Schilthornbahn ist nur der Ertrag der Sportbahnen und der Allmendhubelbahn berücksichtigt, bei der Jungfraubahn nur das Segment Wintersport. In den übrigen Fällen konnten die Erträge der vergangenen Jahre nicht mehr in Sommer- und Wintererträge separiert werden. Dann ist der Gesamtjahresverkehrsertrag aufgeführt. Die Jungfrau-, Lenk-, Hasliberg- und Schilthornbahnen schliessen das Geschäftsjahr per Ende Dezember. Es sind daher jeweils keine gesamten Wintersaisons in der Jahresrechnung enthalten. Im Geschäftsbericht 2017 sind der Dezember der Saison 2017/18 und die Monate Januar bis April der Saison 2016/17 enthalten. In der Tabelle wird beispielsweise für die Saison 2016/17 der durchschnittliche Verkehrsertrag der Jahre 2016 und 2017 eingesetzt. Für die Bergbahnen Vercorin und St. Luc konnten die Verkehrserträge nicht weit genug zurück in die Vergangenheit ermittelt werden.

Interessant ist ein Vergleich der Wachstumsraten 2017/18 und 2018/19. Die Skierdays der 13 analysierten Magic Pass-Gebiete sind 2017/18 um 28% gestiegen, 2018/19 nur um 3%. Das 2018/19er Wachstum ist etwas überraschend, da 2018/19 gegenüber dem Vorjahr rund 20% bis 25% mehr Magic-Pässe verkauft wurden. Der Anteil der mit Magic-Pässen generierten Skierdays liegt bei ca. 40% bis 45%.²⁹⁷ Insofern müsste man erwarten, dass die Magic-Pässe bei unveränderter Anzahl Nutzungstagen 2018/19 zu einer Erhöhung der gesamten Skierdays um ca. 8% bis 11% führen sollten. Tabelle 62 zeigt, dass im schweizweit hervorragenden Winter 2018/19 nur gerade drei der untersuchten Magic Pass-Gebiete ein Wachstum von 8% oder mehr erreichten.

Top4 Skipässe wurden 2017/18 35'000, 2018/19 38'000 (+9%) und 2019/20 42'200 (+11%) verkauft. Welchen Anteil die Top4-Skierdays an der gesamten Anzahl Skierdays ausmachen, ist nicht bekannt. Im Falle eines branchenüblichen Saisonkartenteils von beispielsweise 30%, müssten die 2018/19 zusätzlich verkauften Top4 Skipässe zu einem Skierdays-Wachstum um knapp 3% führen. Tabelle 62 zeigt, dass alle Skigebiete des Top4-Verbunds ein Wachstum von 3% erreichten bzw. teilweise sogar deutlich übertrafen. Der Top4-Verbund hat daher 2018/19 von höheren Skierdays der Saisonabobesitzer und der übrigen Gäste profitiert. Für den Magic Pass-Verbund kann hingegen geschlossen werden, dass die nicht mit Magic Pässen verbundenen Skierdays deutlich zurückgegangen sein müssen. Die negative Interpretation dieser Entwicklung lautet: Die Skigebiete konnten die guten 2018/19er Wetterbedingungen zu wenig nutzen. Die positive Interpretation ist: Dank dem Magic Pass konnte auch im von viel schlechtem Wetter geprägten Winter 2017/18 eine hohe Anzahl Skierdays erreicht werden. Zusammengefasst könnte man die Ergebnisse dieser Fallstudie folgendermassen interpretieren: Der Magic Pass führt zu einer Stabilisierung der Erträge, scheint jedoch das Potenzial bei guten Bedingungen nicht auszuschöpfen.

²⁹⁷ Medienmitteilung Magic Pass vom 24. April 2019.

Tabelle 62: Wachstum Skierdays 2016/17 bis 2018/19 in den Gebieten Wallis, Westschweiz und Berner Oberland²⁹⁸

Skigebiet	Region	Saisonabo- Verbund	Skigebiets- grösse	Höhenlage	Wachstum Skierdays		
					2017/18	2018/19	kumuliert
1	VS		Sehr klein	Tief	862%	-52%	364%
2	West		Sehr klein	Tief	37%	129%	213%
3	West	MP	Sehr klein	Tief	187%	-29%	103%
4	West	MP	Sehr klein	Tief	81%	2%	85%
5	VS		Sehr klein	Mittel	40%	7%	49%
6	West	MP	Sehr klein	Tief	40%	4%	46%
8	West	MP	Sehr klein	Tief	22%	16%	41%
12	BE		Sehr klein	Tief	17%	13%	33%
16	VS		Sehr klein	Mittel	28%	-4%	23%
18	VS		Sehr klein	Mittel	23%	-1%	21%
22	BE		Sehr klein	Tief	12%	3%	15%
23	VS		Sehr klein	Mittel	9%	5%	14%
13	West	MP	Sehr klein	Tief	29%	1%	31%
19	VS	MP	Sehr klein	Mittel	7%	12%	20%
9	VS	MP	Klein	Mittel	29%	6%	37%
10	VS	MP	Klein	Mittel	26%	6%	34%
14	VS	MP	Klein	Mittel	20%	4%	25%
20	BE	Top4	Klein	Mittel	11%	6%	17%
29	VS		Klein	Hoch	1%	7%	8%
30	VS		Klein	Mittel	5%	2%	7%
31	VS		Klein	Mittel	9%	-2%	7%
21	VS		Klein	Hoch	7%	8%	15%
7	VS	MP	Mittel	Mittel	38%	3%	42%
11	West	MP	Mittel	Mittel	31%	2%	33%
15	VS	MP	Mittel	Mittel	13%	10%	24%
25	West	MP	Mittel	Mittel	16%	-4%	12%
32	VS		Mittel	Hoch	0%	6%	6%
17	BE	Top4	Gross	Tief	20%	3%	23%
24	VS		Gross	Hoch	8%	4%	13%
26	BE	Top4	Gross	Mittel	6%	4%	10%
27	VS		Gross	Mittel	19%	-8%	10%
33	VS		Gross	Hoch	-5%	10%	4%
34	VS		Gross	Hoch	2%	1%	3%
28	BE	Top4	Gross	Mittel	-1%	10%	9%

4.2.2. Nebenerträge der Bergbahnunternehmen

Die Nebenerträge können nicht für viele Unternehmen analysiert werden. Dies liegt vor allem daran, dass einige Bergbahnunternehmen mit öffentlich zugänglichem Zahlenmaterial keine (wesentliche) Gastronomie auf eigene Rechnung führen. Dazu gehören unter anderem die Bergbahnunternehmen aus den Regionen Aletsch, Zermatt, Belalp, Bellwald, Lenk und Jungfrau. Tabelle 63 zeigt, wie sich der Gastronomieertrag relativ zum Verkehrsertrag seit 2016/17 entwickelt hat. Es sind keine einheitlichen Tendenzen feststellbar. In Verbier und Grimentz/Zinal ist der Gastronomieertrag (inkl. Beherbergung) fast doppelt so stark

²⁹⁸ Quelle Skierdays: Seilbahnen Schweiz. Aufgrund der Datenquelle sind die Skigebiete anonymisiert. West = Westschweiz inkl. Waadt, Neuenburg, Freiburg. MP = Magic Pass, Top4 = Top4 Skipass Berner Oberland. Sehr klein: weniger als 30 Pistenkilometer, klein: 31 bis 80, mittel: 81 bis 180; gross: mehr als 180. Die Höhenlage ist gemessen als Durchschnitt von tiefstem und höchstem Punkt des Skigebiets. Der höchste Punkt ist dabei doppelt gewichtet. Hoch: >2500 Meter über Meer, Mittel: 1900 bis 2499, Tief: <1900.

angewachsen wie der Verkehrsertrag. In Vercorin, Leysin oder Adelboden hinkt das Wachstum in der Gastronomie hintennach. Bei dieser Entwicklung müsste auch berücksichtigt werden, inwieweit das Angebot in der Gastronomie vergrössert oder allenfalls verkleinert wurde. Wenn das Gastronomiewachstum nicht mit dem Verkehr mithalten kann, könnte dies aber auch ein Zeichen dafür sein, dass die Infrastruktur zu wichtigen Zeiten ausgelastet ist.

Tabelle 63: Gastronomie- und Verkehrsertragswachstum im Vergleich²⁹⁹

	Wachstum Verkehrsertrag			Wachstum Gastroertrag (inkl. Behberbergung)			Differenz Wachstum Gastro zu Wachstum Verkehr (in Prozentpunkten)		
	2017/18	2018/19	kumuliert	2017/18	2018/19	kumuliert	2017/18	2018/19	kumuliert
Grimentz/Zinal	3.0%	16.1%	19.6%	17.2%	18.1%	38.4%	14.3%	1.9%	18.8%
St. Luc	11.1%	10.8%	23.1%	12.2%	13.0%	26.8%	1.1%	2.2%	3.7%
Gstaad	17.9%	8.8%	28.3%	12.5%	7.8%	21.3%	-5.5%	-0.9%	-6.9%
Vercorin	28.0%	11.3%	42.4%	26.1%	-0.8%	25.1%	-1.9%	-12.1%	-17.3%
Leysin	21.5%	10.6%	34.4%	3.9%	11.4%	15.8%	-17.5%	0.8%	-18.6%
Adelboden	6.4%	10.2%	17.2%	1.4%	2.6%	4.0%	-5.0%	-7.6%	-13.2%
Verbier	4.6%			8.8%			4.3%		

Die Bergbahnen Grimentz/Zinal weisen in ihrem Geschäftsbericht nicht nur den Ticketertrag je Skierday aus, sondern auch den Restaurationsertrag je Skierday. Gegenüber dem Wert aus dem Jahr 2016/17 ist der 2018/19er Wert praktisch unverändert.

4.2.3. Logiernächte

Tabelle 64 zeigt die Entwicklung der Hotellogiernächte in ausgewählten Walliser, Westschweizer und Berner Oberländer Destinationen. Das höchste Wachstum mit fast 40% (Saison 2018/19 verglichen mit 2017/16) erreicht Crans Montana. Das zweithöchste Wachstum weist die Gemeinde Naters auf, zu welcher Blatten/Belalp gehört. Eine Steigerung der Logiernächte ist sowohl in Naters als auch in Blatten/Belalp zu erkennen. Der Grossteil der Steigerung fällt allerdings schon auf Blatten/Belalp.

Es zeigt sich, dass die im Magic Pass inkludierten Destinationen sehr unterschiedlich abschneiden. Während dem Crans Montana und Anniviers (Grimentz, Zinal und St. Luc) deutlich zulegen konnten, sind die Logiernächte andernorts deutlich zurückgegangen. Die Zahlen sind allerdings mit Vorsicht zu beureilen. Einerseits melden nicht alle Hotelbetriebe ihre Logiernächte. Und andererseits variiert die Anzahl Betriebe mit der Zeit, wie Tabelle 64 zeigt.

Gemäss dem Jahresbericht 2017 von Crans Montana Tourismus gibt es 36 Hotels. In der Logiernächtestatistik des Bundesamts für Statistik sind aber nur 24 Hotels geführt. Unter anderem in den Gemeinden Hasliberg, Fiesch, Riederalp, Bellwald, Leytron (Ovronnaz) und Ormont Dessus (Les Diablerets) ist zu berücksichtigen,

²⁹⁹ Quelle: Geschäftsberichte der Bergbahnunternehmen. Es ist jeweils der Gesamtjahresverkehrsertrag verwendet. Für einige Bahnen wären Winterverkehrserträge bekannt. Die Gastronomieerträge beziehen sich jedoch auf das Gesamtjahr. Daher macht eine Verwendung von Gesamtjahresverkehrserträgen Sinn.

dass die Anzahl der Logiernächte meldenden Hotelbetriebe zurückgegangen ist. Ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass keine umfassenden Auswertungen der Logiernächte der Parahotellerie vorliegen. In einigen Regionen ist davon auszugehen, dass die Parahotellerie sehr bedeutend ist. Die Auswertung der Hotellogiernächte zeigt daher nicht das ganze Bild. Gerade für preisbewusste Familiengäste ist eine Ferienwohnung günstiger. Es liegt nahe, dass ein günstiges Saisonabo in erster Linie preiswerte Übernachtungen fördert.

Tabelle 64: Wachstum Logiernächte Hotellerie Wintersaison (Dezember bis April) 2016/17 bis 2018/19³⁰⁰

Gemeinde	Saisonabo- Verbund	Wachstum			Anzahl Betriebe		
		2016/17-2017/18	2017/18-2018/19	Kumuliert	2017	2018	2019
Crans Montana	MP	33.1%	4.2%	38.7%	24	24	25
Naters (inkl. Blatten/Belalp)		24.0%	5.3%	30.7%	8	8	7
Anniviers	MP	22.1%	-2.6%	18.9%	18	19	19
Gründelwald	Top4	9.5%	8.2%	18.5%	43	43	47
Leysin	MP	9.0%	4.3%	13.8%	6	6	6
Ayent (inkl. Anzère)	MP	16.9%	-6.1%	9.9%	6	6	6
Champéry		21.0%	-9.2%	9.9%	12	11	11
Bagnes (inkl. Verbier)		11.6%	-2.1%	9.2%	21	22	21
Nendaz		9.0%	0.0%	9.0%	8	7	8
Lauterbrunnen	Top4	7.1%	1.6%	8.8%	44	44	46
Saas Grund	WC	11.3%	-2.6%	8.4%	11	11	11
Zermatt		3.9%	3.0%	7.0%	99	98	99
Bettmeralp		7.7%	-1.3%	6.3%	8	8	8
Lenk	Top4	1.6%	4.1%	5.7%	15	15	16
Grächen		6.1%	-1.6%	4.4%	12	12	12
Saanen	Top4	0.9%	2.4%	3.4%	30	31	30
Leukerbad		-2.8%	3.8%	0.9%	23	23	23
Fiesch		3.2%	-3.0%	0.1%	11	10	9
Adelboden	Top4	1.3%	-1.6%	-0.3%	18	17	18
Hasliberg	Top4	0.1%	-1.4%	-1.2%	13	12	11
Meiringen	Top4	31.0%	-25.5%	-2.4%	14	13	11
Saas Fee	WC	-1.1%	-1.8%	-2.9%	38	35	34
Saas Almagell	WC	2.3%	-6.1%	-4.0%	10	9	9
Ormont-Dessus (inkl. Les Diablerets)	MP	1.2%	-6.1%	-5.0%	8	8	7
Riederalp		2.8%	-11.0%	-8.5%	12	11	11
Ollon (inkl. Villars)	MP	-1.1%	-9.5%	-10.5%	9	8	8
Bellwald		20.5%	-33.5%	-19.8%	4	4	3
Leytron (inkl. Ovronnaz)	MP	-21.2%	-6.8%	-26.5%	6	5	4
Ormont-Dessous (inkl. Les Mosses)	MP	31.3%	-44.9%	-27.6%	3	3	3

Im Abschnitt zu den Skierdays wurde bereits darauf hingewiesen, dass einige grosse Magic Pass Gebiete überdurchschnittlich viele Gäste verloren haben in den Jahren 2008/09 bis zur Lancierung des Magic Pass. Daher ist der Aufhol-effekt in den Jahren 2017/18 und 2018/19 stärker ausgefallen. Dies müsste eigentlich auch für die Logiernächte zutreffen. Beispielsweise in Crans Montana und Grimentz/Zinal sind die Hotellogiernächte überdurchschnittlich angestiegen. Der Magic Pass hat sicherlich einen Beitrag zu dieser Entwicklung geleistet. In jenen Destinationen mit rückläufigen Logiernächten müsste die Parahotellerie noch berücksichtigt werden. Für die Destinationen des Top4 Skipass ist aufgrund des vorliegenden Datenmaterials nicht von einer überdurchschnittlichen Steigerung der Logiernächte auszugehen. Es liegt daher die Vermutung nahe das vor allem Tagesgäste und Ferienwohnungseigentümer angesprochen wurden.

³⁰⁰ Quelle: Bundesamt für Statistik

Allerdings wären auch für das Berner Oberland für ein umfassendes Bild die Logiernächte der Parahotellerie zu berücksichtigen.

Das Wachstum der Logiernächte in Saas Fee ist in Tabelle 64 für die Saisons 2017/18 und 2018/19 leicht negativ. Es wurden auch zwei wissenschaftliche Publikationen zum Effekt der Wintercard verfasst. Beide Papiere konzentrieren sich auf Hotelübernachtungen als abhängige Variable. Obwohl die Seilbahnen nicht direkt von den Logiernächten profitieren, können diese als Indikator für die Entwicklungen/Effekte einer Preisstrategie innerhalb einer Destination herangezogen werden. Falk & Scaglione (2018) verwenden die unten erklärte Differenz-in-Differenzen Methode um den Effekt der Wintercard in der Wintersaison 2016/17, vergleichend zur Saison 2013/14, zu bestimmen.³⁰¹ Wallimann (2019) verwendete die Synthetic Control Method um die Effekte der Wintercard in den Jahren 2016/17, 2017/18 und 2018/19 auf Hotelübernachtungen zu berechnen.³⁰² Der durchschnittliche positive (und signifikante) ausgelöste Effekt der Wintercard beträgt 48% (Falk & Scaglione, 2018) bzw. 38% (pro Saison; Wallimann, 2019) an zusätzlichen Hotelübernachtungen von Schweizerinnen und Schweizer in der Destination bzw. der Gemeinde Saas-Fee (je nach Studie). Die Resultate sind für inländische Hotelgäste signifikant. Für ausländische Gäste finden die Forscher keine (signifikanten) Veränderungen der Übernachtungszahlen.

4.2.4. Schneesportstunden

Der Verband der Schweizer Skischulen (Swiss Snowsports) publiziert in seinem Jahresbericht die Anzahl verkaufter Schneesportstunden. Tabelle 65 zeigt die Entwicklung der Anzahl verkauften Schneesportstunden in den Schweizer Skischulen ausgewählter Skigebiete der Regionen Westschweiz, Wallis und Berner Oberland. Es ist unbedingt zu berücksichtigen, dass nur die Schweizer Skischulen ausgewertet werden können. Je nach Region sind andere Skischulen von grösserer oder kleinerer Bedeutung. Falls Tabelle 65 einen Rückgang (oder einen Zuwachs) der Lektionen ausweist, kann es sich zumindest teilweise auch um Verschiebungen unter konkurrierenden Skischulen handeln. Unter den Skischulen mit den höchsten Wachstumsraten liegen sowohl grosse als auch kleine Skigebiete. Wie schon bei den Hotellogiernächten zeigt sich, dass Crans Montana ein hohes Wachstum erreicht hat. Im Falle von Villars Gryon sind die Skischullektionen deutlich rückläufig. Diese Entwicklung zeigte sich auch bei der Analyse der Hotellogiernächte. Es scheint daher, als dass die Logiernächte- und Schneesportstundenentwicklung gleichgerichtet verläuft. In den Destinationen Verbier und Nendaz sind Hotellogiernächte und Skischullektionen in etwa gleich stark gewachsen. In Grimentz/Zinal ist das Wachstum bei den Schneesportstunden nur rund halb so gross wie das Wachstum bei den Logiernächten. Es lässt sich schlussfolgern, dass der Magic Pass die Skierdays und Logiernächte stärker begünstigt als die Schneesportlektionen. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass unter den zusätzlichen Gästen unterdurchschnittlich viele Anfänger oder sogar Neueinsteiger vertreten sind.³⁰³ Weiter könnten mit dem

³⁰¹ Falk, M., & Scaglione, M. (2018). Effects of ski lift ticket discounts on local tourism demand. *Tourism Review*, 73(4), 480-491.

³⁰² Wallimann, H. (2019). A Substantial Discount on Ski Passes: A Synthetic Control Analysis. *Working Papers SES*, 507.

³⁰³ Oder es handelt sich bei den Gästen zumindest teilweise um Nicht-Skifahrer, d.h. Ausflugstouristen, oder um andere Segmente (Genuss-Skifahrer), die ein Naturerlebnis suchen und nicht lernen wollen, besser skizufahren.

Magic Pass vor allem preisbewusste Gäste gewonnen worden sein, welche auf einen Besuch der Skischule verzichten.

Tabelle 65: Entwicklung der verkauften Schneesportlektionen 2016/17 bis 2018/19³⁰⁴

Skischule	Saisonabo	Wachstum		
		2017/18	2018/19	kumuliert
Bugnenets	MP	87.9%	-15.0%	59.8%
Crans Montana	MP	16.7%	15.5%	34.8%
Jungfrauregion (ohne Mürren)	Top4	3.0%	29.2%	33.1%
Blatten Belalp		30.0%	1.4%	31.9%
La Berra	MP	29.1%	0.8%	30.2%
Anzère	MP	23.4%	2.2%	26.1%
La Fouly		26.0%	-0.6%	25.2%
Lötschental		12.5%	7.5%	20.9%
Moleson	MP	38.9%	-14.0%	19.5%
Leysin Les Mosses	MP	13.5%	0.6%	14.2%
Bürchen Törbel		2.3%	10.9%	13.5%
Riederalp		4.2%	8.7%	13.3%
Nendaz		7.4%	4.3%	12.0%
Verbier		10.9%	0.4%	11.3%
Meiringen Hasliberg	Top4	3.1%	3.9%	7.1%
Region Gstaad	Top4	6.4%	0.1%	6.5%
Saas Fee	WC	1.4%	4.9%	6.4%
Grimentz Zinal	MP	2.8%	3.0%	5.9%
Mürren Schilthorn	Top4	17.3%	-12.1%	3.2%
Les Croset Champoussin		4.6%	-8.2%	-4.0%
Bellwald		-9.8%	6.1%	-4.2%
Jaun	MP	5.3%	-9.4%	-4.6%
Unterbäch		-11.5%	7.2%	-5.1%
Ovronnaz	MP	-42.7%	65.0%	-5.4%
Les Paccots	MP	4.1%	-11.6%	-7.9%
Rosswald		-18.3%	4.3%	-14.8%
Vercorin	MP	5.1%	-23.5%	-19.5%
Adelboden/Lenk	Top4	34.5%	-40.3%	-19.6%
Charmey	MP	29.8%	-38.6%	-20.3%
Villars Gryon	MP	4.4%	-30.2%	-27.1%
Bettmeralp		-46.2%	0.0%	-46.1%
Saas Almagell	WC	-45.8%	-10.6%	-51.5%
Saas Grund	WC	-57.4%	8.8%	-53.7%

Die massive Steigerung der Schneesportlektionen in Blatten/Belalp hat mehrere Gründe. Einerseits wurde viel in den Ausbau des Anfängergeländes (Hexenland) investiert. Andererseits wirken sich auch der Bau des Reka-Dorfs und die einfachere Erschliessung des Anfängergeländes mit der Gondelbahn (beides ab 2014)

³⁰⁴ Quelle: Jahresberichte Swiss Snowsports 2017/18 und 2018/19. Für einige Schweizer Schneesportschulen, z.B. Zermatt, Grächen, Fiesch, Les Diablerets, etc., waren die Daten nicht für alle Jahre verfügbar. Diese Schneesportschulen konnten daher nicht ausgewertet werden und fehlen in der Tabelle. Die Lektionen der Skischulen von Villars und Gryon, von Leysin und Les Mosses, von Grindelwald, Interlaken und Wengen, von Adelboden, Lenk und Kandersteg und von Gstaad, Saanen Schönried und Saanenmöser wurden jeweils zusammenaddiert. WC = Wintercard, MP = Magic Pass, Top4 = Top4 Skipass.

immer noch positiv auf die (Familien)gästeentwicklung aus.³⁰⁵ Hinzu kommt die attraktive Familiensaisonkarte. Das Beispiel zeigt sehr schön das Zusammenspiel von Preis- und Angebotsstrategie auf.

4.2.5. Interpretation der Fallstudie

Die Saastal Bergbahnen haben im Jahr 2017/18 mit der Wintercard CHF 2.5 Mio. bzw. 20% weniger eingenommen als im ersten Wintercard-Jahr 2016/17.³⁰⁶ Medienberichten zufolge wurden im Jahr 2016/17 75'000 Wintercards verkauft. Ein Rückgang von 20% entspricht daher rund 15'000 Tickets. Es könnte gut sein, dass ein bedeutender Teil davon zum Magic Pass und ein kleinerer Teil zum Top4 Skipass gewechselt ist. Ein anderer Teil des Rückgangs könnte auf Gäste zurückzuführen sein, welche die Wintercard nur des günstigen Preises wegen gekauft und nicht ausreichend genutzt haben. Vom Magic Pass wurden 2017/18 rund 85'000 Stück verkauft. Gemäss Medienmitteilung erreichten die Magic Pass-Einzelgebiete im Jahr 2016/17 mit ihren Saisonkarten einen Ertrag von CHF 17.1 Mio.³⁰⁷ Bei einem durchschnittlichen Ertrag je Saisonkarte (inkl. Kinder und Einheimische) von beispielsweise CHF 500 ergeben sich 34'000 Saisonkarten. Die Anzahl der Saisonkarten stieg mit der Lancierung des Magic Pass daher um rund 50'000 Stück.

In den grossen Destinationen Grimentz Zinal und Crans Montana könnte der Magic Pass zu einem deutlich überproportionalem Gäste- und auch Ertragswachstum geführt haben. In Crans Montana ist ein Teil davon auf eine Kompensation überdurchschnittlicher Verluste der Vorjahre zurückzuführen. Sowohl in Crans Montana als auch in Grimentz Zinal sind die Hotellogiernächte ähnlich stark wie die Skierdays gewachsen. Es könnte sein, dass Aufenthaltsgäste und Tagesausflüger in ähnlichem Ausmass angestiegen sind. In Grimentz entspricht die Wachstumsrate der ausländischen Logiernächte nur gerade etwa einem Drittel der Wachstumsrate aller Logiernächte. Das Magic Pass-Wachstum betrifft daher vor allem inländische Gäste. Auch in Crans Montana sind die Schweizer Logierächte deutlich stärker gewachsen. Weiter ist davon auszugehen, dass ein deutlicher Rückverschiebungseffekt im Ticketverkauf vom Saastal in Richtung MagicPass-Gebiet stattgefunden hat.

Die Skigebiete des Top4 Skipasses haben sich ertragsmässig nur leicht besser entwickelt als Walliser Gebiete ohne «günstiges» Saisonabo. Gegenüber den «alten» Saisonkarten konnte die verkaufte Anzahl Saisonkarten um rund einen Drittel gesteigert werden. Der Grossteil der zusätzlichen Saisonkarten fällt auf bereits bestehende Gäste, welche nun mit dem Top4 Skipass etwas mehr Skitage verbuchen. Weiter dürfte man auch Gäste auf Kosten von Kleinstgebieten im Berner Oberland gewonnen haben und somit die Branchenkonsolidierung etwas beschleunigen. Die Zahl der «neuen» Gäste, wird in der Jungfrauregion als relativ gering eingeschätzt.³⁰⁸ In Gstaad geht man davon aus, dass man doch einige neue Gäste aus dem Raum Fribourg/Bern gewinnen konnte.³⁰⁹ Vereinzelt haben auch Einheimische von der vergünstigten lokalen Saisonkarte auf den Top4 Skipass gewechselt. Statt Skiferien bzw. Wochenendaufenthalten in Graubünden

³⁰⁵ Aussage Michael Nellen, CEO Belalp Bahnen, 31. Oktober 2019.

³⁰⁶ Quelle: Geschäftsbericht Saastal Bergbahnen AG 2017/18.

³⁰⁷ Medienmitteilung Magic Pass vom 24. April 2019.

³⁰⁸ Aussage Adrian Rösti, Geschäftsstellenleiter Jungfrau Skiregion, 6. August 2019.

³⁰⁹ Aussage Matthias In-Albon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019.

oder Österreich besuchen diese nun andere Berner Oberländer Skigebiete.³¹⁰ Der Teil jener Gäste, welche auf Kosten ausländischer Skigebiete gewonnen werden konnte, dürfte jedoch eher gering sein. Im Gebiet des Magic Pass könnte der Anteil als Folge des günstigeren Preises und der Nähe zu Frankreich etwas höher liegen.

4.3. Fallstudie Graubünden

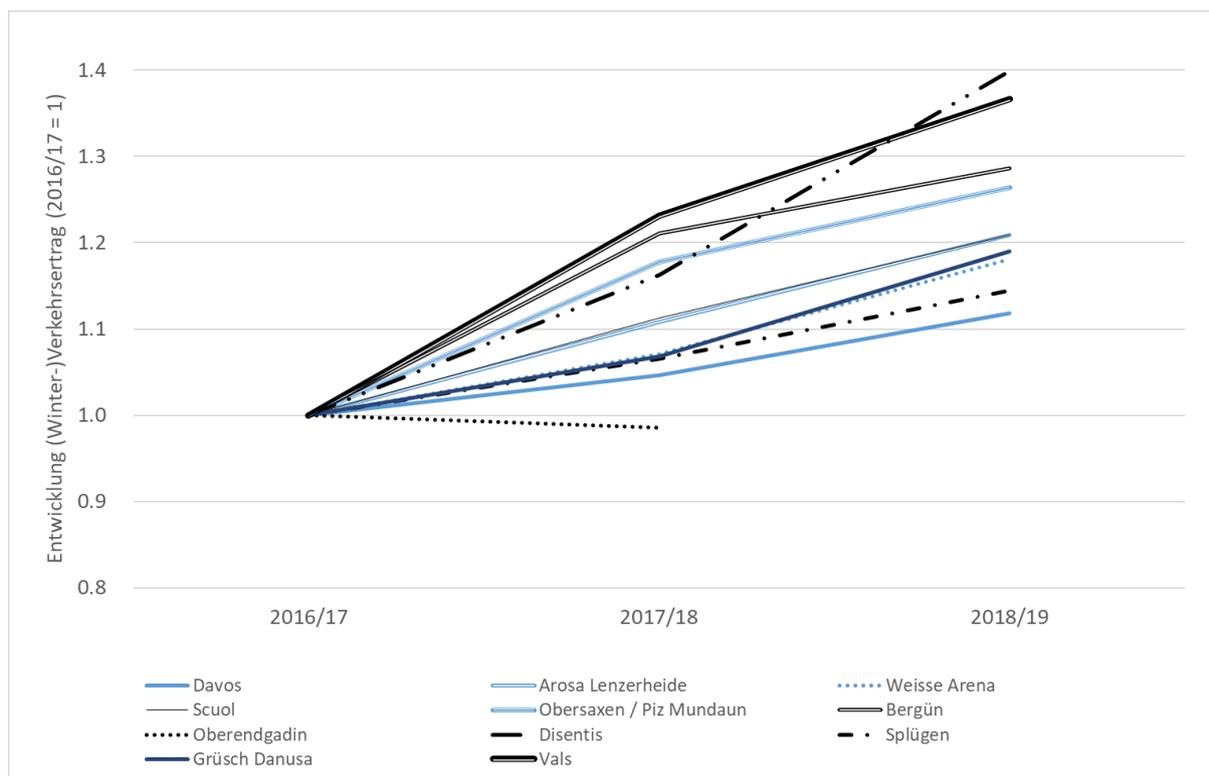
4.3.1. Skierdays und Verkehrsertrag

Im Bündnerland gibt es keine Tiefpreissaisonkarten à la Wintercard oder Magic Pass. Die günstigste Saisonkarte gibt es in Vals. Erwachsene zahlen CHF 333, Kinder sind bis 16 Jahre gratis. Arosa Lenzerheide, Davos Klosters und die Weisse Arena bieten zusammen die Topcard (Vorverkaufspreis = CHF 1'100) an. Die Skigebiete Arosa Lenzerheide sowie Andermatt Sedrun haben seit 2017/18 dynamische Preise für Tages- und Mehrtageskarten. Seit 2018/19 gibt es auch dynamische Preise in den Skigebieten Oberengadin (St. Moritz) und Brigels. In Andermatt Sedrun ist zu berücksichtigen, dass die Einführung der dynamischen Preise mit einer Totalmodernisierung des Skigebiets Andermatt Nätschen (2017/18) zusammenfiel. Zudem erfolgte die Skigebietsverbindung im Winter 2018/19. Bereits im Winter 2017/18 war die Verbindung bis auf ein Teilstück realisiert. Die Skierdays stiegen in der Saison 2018/19 verglichen zur Vorsaison um 36% an. Es ist davon auszugehen, dass Modernisierung und Skigebietsverbindung wohl den deutlich grösseren Einfluss auf die Skierdays aufweisen als die dynamischen Preise. Aus diesem Grund ist Andermatt Sedrun in der folgenden Analyse nicht enthalten.

Abbildung 50 zeigt die Entwicklung der Verkehrserträge einiger Bündner Destinationen. Das höchste Wachstum erreichten die Bergbahnen in Vals, Disentis, Bergün und Obersaxen/Piz Mundaun. Die Gebiete des Saisonabverbunds Arosa Lenzerheide, Davos Klosters und Weisse Arena gehören in Abbildung 50 zur Hälfte mit dem geringeren Wachstum. Davos steht mit einer Wachstumsrate von 12% zu Buche. In Arosa-Lenzerheide ist der Verkehrsertrag um 21% gestiegen. Der Verkehrsertrag der Weissen Arena ist um 18% gestiegen. In einer längerfristigen Betrachtung (Abbildung 51) dreht sich das Bild. Die drei Topcard Gebiete Arosa Lenzerheide, Davos Klosters und Weisse Arena weisen zusammen mit Vals die beste Entwicklung auf. Ihre Verkehrserträge liegen ca. 5% bis 13% über dem Niveau von 2013/14. Die Wachstumsraten 2016/17 bis 2018/19 der drei Skigebiete sind eher unterdurchschnittlich im Bündner Vergleich, weil die Verluste der Vorjahre deutlich unterdurchschnittlich ausgefallen sind. Für St. Moritz sind (noch) keine Ertragszahlen für die Wintersaison 2018/19 bekannt.

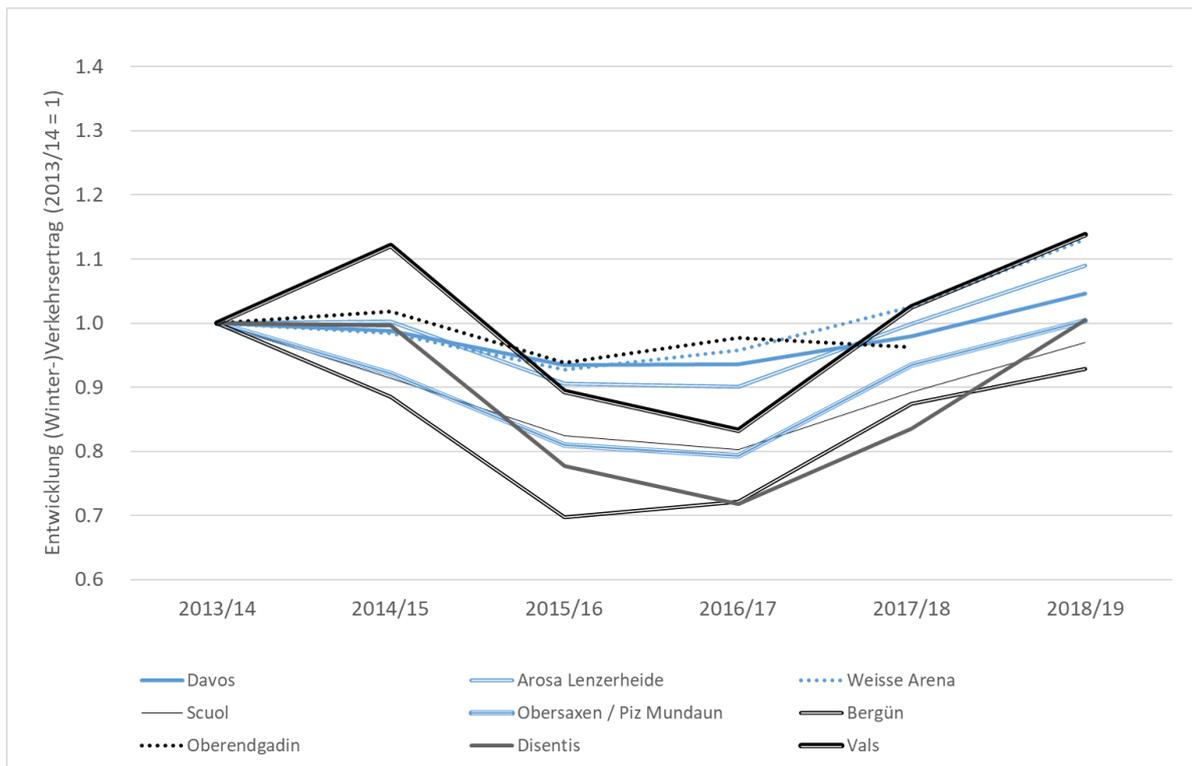
³¹⁰ Aussage Matthias In-Albon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019.

Abbildung 50: Entwicklung (Winter-)Verkehrsertrag in einigen Bündner Skigebieten 2016/17 bis 2018/19³¹¹



³¹¹ Quelle: Geschäftsberichte der Unternehmen. In Davos, Scuol, Arosa Lenzerheide, und Vals ist der Wintersportverkehrsertrag abgebildet, in den übrigen Skigebieten ist nur der Gesamtjahresverkehrsertrag verfügbar. In den meisten Fällen dürfte der Sommerertragsanteil (sehr) gering sein. In Davos wurden die Erträge der Davos Klosters Bergbahnen AG (Parsenn und Jakobshorn) und der Bergbahnen Rinerhorn AG addiert. Im Oberengadin entspricht der ausgewiesene Ertrag der Summe der Engadin Mountains St. Moritz AG und der Corvatsch AG. Beide Oberengadiner Bergbahnunternehmen schliessen das Rechnungsjahr im Herbst ab. Daher sind noch keine Erträge für die Wintersaison 2018/19 verfügbar.

Abbildung 51: Entwicklung (Winter-)Verkehrsertrag in einigen Bündner Skigebieten 2013/14 bis 2018/19³¹²



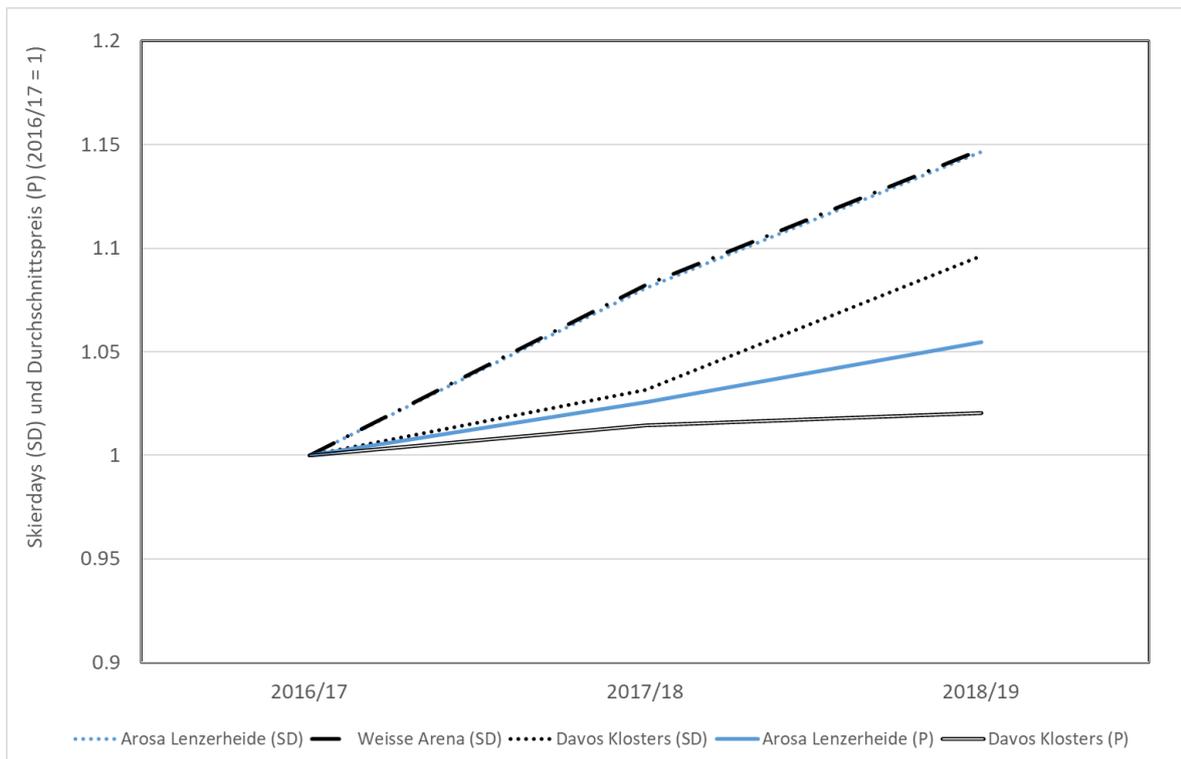
Welche Rolle dynamische Preise für Tages- und Mehrtageskarten in der Entwicklung der Verkehrserträge spielen, ist schwierig einzuschätzen. Für St. Moritz (Oberengadin) sind noch keine Ertragszahlen für 2018/19 publik. Für Brigels sind gar keine Ertragszahlen verfügbar. Gemäss einem Medienbericht sind die Skierdays in Brigels 2018/19 gegenüber dem Vorjahr um 10.5% gestiegen.³¹³ Dieses Wachstum liegt leicht über den Werten vergleichbarer Bündner Skigebiete. Für eine Analyse über die Jahre 2016/17 bis 2018/19 stehen als einzige Skigebiete mit dynamischen Preisen nur Arosa Lenzerheide und die Weisse Arena zur Verfügung. Vereinfacht kann festgehalten werden, dass die Preise in der Weissen Arena weniger dynamisch sind als in Arosa Lenzerheide. Die beiden Gebiete sind gut vergleichbar mit Davos Klosters mit vorwiegend statischen Preisen. Von Vorteil für einen Vergleich ist auch, dass die drei Unternehmen ein gemeinsames Saisonabo anbieten. Es stellt sich nun die Frage, ob die Differenz des Verkehrsertragswachstums auf die unterschiedlichen Preismodelle zurückzuführen ist oder ob es andere Gründe gibt. Die Weisse Arena Gruppe weist den Winterverkehrsertrag nicht separat aus. Dies erschwert die Analyse. Da die Sommererträge der Bündner Bergbahnen seit 2016 angestiegen sind, dürfte das Winterverkehrsertragswachstum der Weissen Arena Gruppe geringer ausgefallen sein als in Abbildung 50 und Abbildung 51 ausgewiesen.

³¹² Quelle: Geschäftsberichte der Unternehmen. In Davos, Scuol, Arosa Lenzerheide, und Vals ist der Wintersportverkehrsertrag abgebildet, in den übrigen Skigebieten ist nur der Gesamtjahresverkehrsertrag abgebildet. In den meisten Fällen dürfte der Sommerertragsanteil (sehr) gering sein. In Davos wurden die Erträge der Davos Klosters Bergbahnen AG (Parsenn und Jakobshorn) und der Bergbahnen Rinerhorn AG addiert. Im Oberengadin entspricht der ausgewiesene Ertrag der Summe der Engadin Mountains St. Moritz AG und der Corvatsch AG. Beide Oberengadiner Bergbahnunternehmen schliessen das Rechnungsjahr im Herbst ab. Daher sind noch keine Erträge für die Wintersaison 2018/19 verfügbar.

³¹³ Quelle: Südschweiz vom 14. Oktober 2019.

Abbildung 50 lässt auf den ersten Blick vermuten, dass sich die Erträge in den beiden Gebieten mit dynamischen Preisen besser entwickelt haben. Im Folgenden werden die Skigebiete etwas genauer analysiert. In Davos Klosters sind die Skierdays 2016/17 bis 2018/19 um knapp 10% gestiegen. In Arosa Lenzerheide und der Weissen Arena jeweils um etwas mehr als 14.5% (vgl. Abbildung 52). Im Jahr 2018/19 sind die Skierdays in allen drei Regionen um ca. 6% gestiegen. Der Grund für die unterschiedliche Entwicklung liegt daher im Jahr 2017/18. Es gilt zu berücksichtigen, dass die Skierdays aus dem Gebiet Klosters Madrisa, welche auch zum Tarifverbund Davos Klosters gehören, in der Analyse fehlen. Da der Winter 2016/17 im Vergleich zu den beiden Folgewintern sehr schlecht war, ist (2017/18) von einer Verschiebung von Skierdays in Richtung Klosters Madrisa auszugehen. Das Wachstum der gesamten Skiregion Davos Klosters ist daher mit hoher Wahrscheinlichkeit rund 1% bis 2% grösser als in Abbildung 52 ausgewiesen. Im Gebiet Arosa Lenzerheide ist zu berücksichtigen, dass auf die Saison 2017/18 rund 350 sehr attraktive neue Betten in Betrieb genommen wurden. Einerseits die Revier Mountain Lodge (Lenzerheide) in bester Ski-in/Ski-out-Lage und andererseits das Hotel Valsana in Arosa. Bei 120 Saisontagen und einer Auslastung von 70% (mit Skifahrern) ergeben sich dank der neuen Beherbergungsangebote rund 30'000 Skierdays. Diese Anzahl entspricht rund einem Drittel des Wachstums der Skierdays in der Saison 2017/18. Bereits auf die Saison 2013/14 wurden in Arosa Lenzerheide gleichzeitig mit der realisierten Skiverbindung rund 700 neue Betten in Betrieb genommen. Nach ein paar schwierigen ersten Jahren dürften sich diese Betten in den guten Wintern 2017/18 und 2018/19 ebenfalls positiv ausgewirkt haben. Das Gleiche trifft für die Skigebietsverbindung zu. Bereinigt um den Zugang der neuen Hotelbetten und einer Mitberücksichtigung von Klosters Madrisa dürfte die Anzahl Skierdays in Arosa Lenzerheide ähnlich oder allenfalls leicht stärker gewachsen sein als in Davos Klosters. In der Weissen Arena wurden auf die Saison 2017/18 keine nennenswerten neuen Beherbergungsangebote in Betrieb genommen. Ein Jahr zuvor startete in Laax jedoch das Peaks Place mit insgesamt 425 Betten. Das Resort wird durch die Weisse Arena Gruppe betrieben. 2017/18 war somit in Laax der erste «gute» Winter mit dem Peaks Place.

Abbildung 52: Entwicklung Skierdays (SD) und Durchschnittspreis (P) seit 2016/17 Arosa Lenzerheide, Davos-Klosters und Weisse Arena³¹⁴



Auf die Saison 2018/19 konnte die Weisse Arena Gruppe im Rocksresort 22 neue Appartements in Betrieb nehmen. In Flims öffnete das Hide Hotel mit 90 Betten. Insgesamt standen 2018/19 rund 200 neue Betten zur Verfügung. Die Davos Klosters Bergbahnen eröffneten auf die Saison 2018/19 das Parsenn Resort mit 30 vermietbaren Wohnungen. 2018/19 profitierten somit die Weisse Arena und auch Davos von neuen Betten. Allerdings in geringerem Ausmass als Arosa Lenzerheide im Vorjahr.

Abbildung 52 zeigt für Arosa Lenzerheide und Davos Klosters auch die Entwicklung des Durchschnittspreises (P). In Davos Klosters konnte der Durchschnittspreis über die letzten beiden Saisons um 2%, in Arosa Lenzerheide um 5.5% erhöht werden. Arosa Lenzerheide hat den Kassenspreis der Tageskarten 2017/18 um CHF 3 (4.2%) auf CHF 75 erhöht. In Davos Klosters (Parsenn) stieg der Tageskartenpreis 2018/19 ebenfalls um CHF 3 (4.3%) auf CHF 73. Da Arosa Lenzerheide den Tarif ein Jahr früher erhöht hat, profitiert das Skigebiet in der Analyse (2016/17 bis 2018/19) stärker von der Preiserhöhung. Dieser Effekt kann einen Teil des stärkeren Anstiegs des Durchschnittsertrags in Arosa Lenzerheide erklären. Der Durchschnittsertrag wird auch vom Ticketmix, von der Benutzung der Saisonkarten oder von gewährten Promotionen und Rabatten beeinflusst. Das Skigebiet Arosa Lenzerheide hat im Zusammenhang mit der Einführung der dynamischen Preise verschiedene Promotionen aufgegeben.³¹⁵ Für die Weisse Arena lässt sich mit den vorhandenen Informationen aus dem Geschäftsbericht kein Winterdurchschnittspreis berechnen. Der Tageskartenpreis wurde 2017/18 um CHF 2 auf CHF 80 und 2018/19 um CHF 5 auf CHF 85 angehoben

³¹⁴ Quelle. Geschäftsberichte der Unternehmen. Durchschnittspreis = Winterverkehrsertrag dividiert durch Anzahl Wintereintritte. Somit sind nicht nur Skifahrer, sondern auch andere Benutzer der Bahnen berücksichtigt. In Davos Klosters sind die Daten der Davos Klosters Bergbahnen (Parsenn und Jakobshorn) und der Rinerhorn Bergbahnen inkludiert.

³¹⁵ Vgl. Abschnitt 3.1.1.11.5.

(Total: +9%) Online ist die Tageskarte CHF 5 günstiger. Somit ist der Tarif in der Weissen Arena am deutlichsten angestiegen. Es ist davon auszugehen, dass dies positive Spuren in der Verkehrsertragsentwicklung hinterlassen hat.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Hauptgrund für den stärkeren Verkehrsertragsanstieg der Skigebiete Arosa Lenzerheide und Weisse Arena hauptsächlich auf die Preisseite zurückzuführen ist. In der Weissen Arena ist der Tageskartentarif am stärksten gestiegen. In Arosa Lenzerheide ist der Tarif in etwa gleich stark wie in Davos-Klosters angestiegen, allerdings ein Jahr früher. Für eine generelle Aussage zu dynamischen Preisen ist die Datenlage in dieser Fallstudie zu knapp. In Kapitel 4.4 versuchen beispielhaft versucht, einen Zusammenhang quantitativ zu evaluieren. Positive Effekte sind wie bereits erwähnt eher auf der Preisseite zu finden. Wobei nicht ganz klar ist, ob die Tariferhöhung an sich oder das dynamische Preismodell hauptsächlich sind. Auf der Skierdaysseite ist eine Einschätzung schwierig, da Angebotsveränderungen (Betten) die Entwicklung stark mitbeeinflussen.

In Abbildung 51 zeigte sich, dass sich die Verkehrserträge der Gebiete der Topcard im innerkantonalen Vergleich sehr gut entwickelt haben. Ein Grund dafür könnte die Topcard darstellen. In der Wintersaison 2012/13 verkauften die drei Gebiete insgesamt knapp 23'000 Topcards mit einem Gesamtumsatz von 17.4 Mio.³¹⁶ Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl Tickets deutlich angestiegen ist. In Arosa-Lenzerheide stieg die Anzahl verkaufter Saisonkarten 2018/19 um 6% gegenüber dem Vorjahr ohne Topcard.³¹⁷ Der Anstieg im 2019/20 wird sich aufgrund der bisherigen Erkenntnisse nochmals im ähnlichen Rahmen bewegen.³¹⁸ In Davos stieg der Absatz 2018/19 um sogar 10%. Der Ertrag aus dem Vorverkauf 2019/20 liegt ebenfalls rund 10% über dem Vorjahr.³¹⁹ Im Vergleich zu Magic Pass und Top4 Skipass hat die Topcard mit CHF 1'100 (im Vorverkauf) den deutlich höheren Preis. Aufgrund der steigenden Nachfrage im Vorverkauf ist jedoch davon auszugehen, dass das Produkt bei den Gästen sehr gut ankommt. Dies kann zumindest teilweise auch an der Inkludierung des Sommers oder am Familienangebot liegen. Im Jahr 2014/15 hat der durchschnittliche Gast der Weissen Arena die Topcard für 19.8 Skitage und 1.8 Sommertage genutzt.³²⁰ Die Anzahl Winterbenutzungen ist somit im schweizweiten Vergleich überdurchschnittlich. Auf Basis des aktuellen Vorverkaufspreises und bei konstanter Nutzung resultiert ein Durchschnittsertrag je Saisonkartenskierday von rund CHF 50.³²¹

4.3.2. Nebenerträge

Die Skierdays in der Weissen Arena und in Arosa Lenzerheide sind in der Saison 2018/19 verglichen zur Saison 2016/17 um ca. 14.5% gestiegen, in Davos Klosters um 9.6%. Abbildung 53 zeigt die Entwicklung

³¹⁶ Quelle: Geschäftsbericht Weisse Arena Gruppe 2012/13. In neueren Geschäftsberichten sind keine Zahlen mehr enthalten.

³¹⁷ Arosa Lenzerheide ist von 2013/14 bis 2017/18 vorübergehend aus dem Topcard-Verbund ausgestiegen.

³¹⁸ Aussage Christian Wyrsh, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.

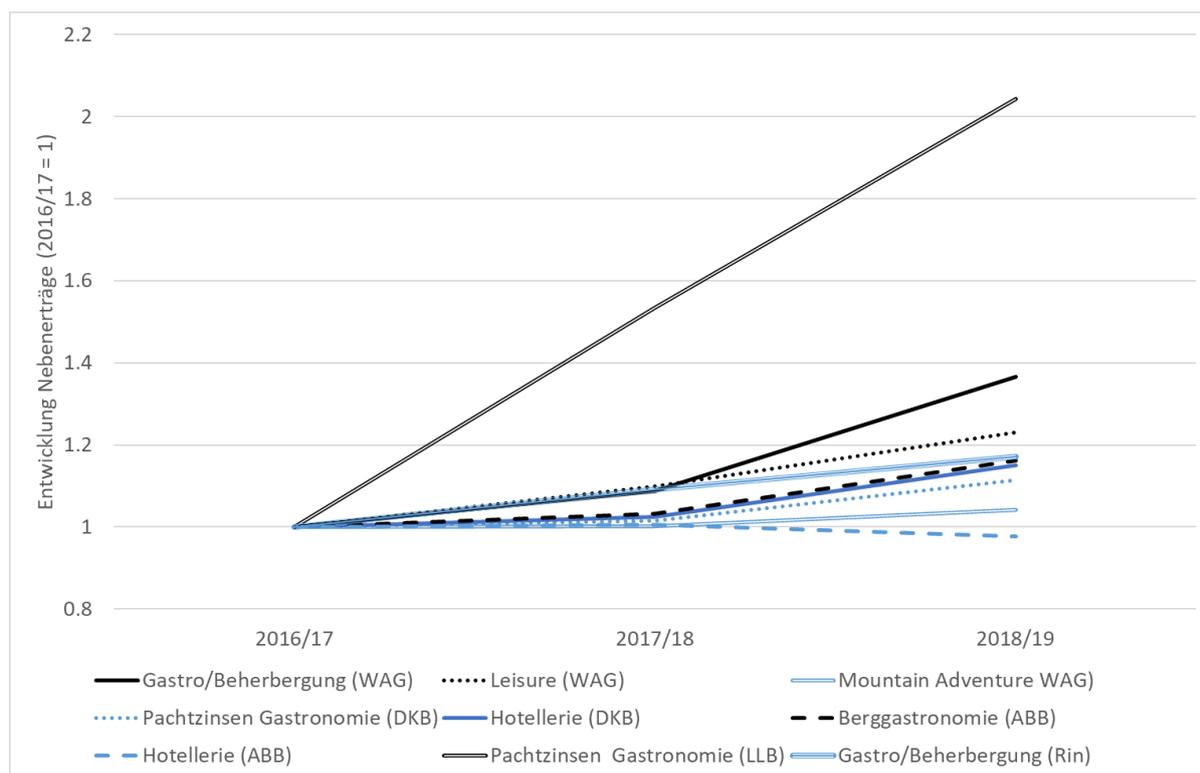
³¹⁹ Aussage Vidal Schertenleib, Verwaltungsrat und Leiter Immobilien Davos Klosters Bergbahnen, 27. August 2019

³²⁰ Quelle: Geschäftsbericht Weisse Arena Gruppe 2014/15. In neueren Geschäftsberichten sind keine Zahlen mehr enthalten.

³²¹ Wenn der Sommer mit 100 Franken abgegrenzt wird.

der Nebenerträge im gleichen Zeitraum. Die Zahlen sind mit Vorsicht zu interpretieren, da Ertragsveränderungen auch auf Angebotsänderungen zurückzuführen sind. Zudem handelt es sich um Ganzjahreszahlen. Es ist davon auszugehen, dass ein Teil des ausgewiesenen Wachstums auf den Sommer fällt. Die Erträge der Berggastronomie in Arosa Lenzerheide und in Davos Klosters (Rinerhorn und Parsenn/Jakobshorn separat erfasst) scheinen sich ähnlich entwickelt zu haben. Bei den Davos Klosters Bergbahnen sind die Gastronomiebetriebe verpachtet. Es sind daher die Pachtzinsen dargestellt. Deutlich stärker gewachsen sind die Gastronomieerträge der Lenzerheide Bergbahnen. Es gilt zu berücksichtigen, dass im Jahr 2017/18 ein neues Angebot eröffnet wurde. Zudem wurden die Pachtbedingungen im Jahr 2016/17 angepasst, indem für das Jahr 2016/17 keine Fixmiete verrechnet wurde. Gemäss Geschäftsbericht 2017/18 sind die Pachterträge um 23% gestiegen, die Gastronomieerträge «nur» um 10.6%. Das massive Wachstum ist daher mit Vorsicht zu interpretieren. Die Hotellerie-Sparte der Davos Klosters Bergbahnen (rund 2000 Betten) ist ertragsmässig um 15% gestiegen.³²² In Arosa ist die Hotellerie (zwei Betriebe) leicht gesunken. Zu berücksichtigen gilt es, dass im Sommer 2019 einer der beiden Betriebe geschlossen war.

Abbildung 53: Entwicklung Nebenerträge 2016/17 bis 2018/19 Arosa-Lenzerheide, Davos-Klosters und Weisse Arena³²³



Die Weisse Arena Gruppe weist die Sparten Beherbergung und Gastronomie zusammen aus. Die Erträge sind von 2016/17 bis 2018/19 um rund 37% angestiegen. Es kam zwar auch zu Angebotsweiterungen. Der Grossteil des Wachstums dürfte jedoch auf die steigende Nachfrage zurückzuführen sein. Es ist bei allen Unternehmen zu berücksichtigen, dass es sich um Ganzjahreszahlen (Sommer und Winter) handelt. Die in

³²² Gemäss den Bemerkungen im Geschäftsbericht ist die Ertragsentwicklung nicht durch Zukäufe von Hotels beeinflusst.

³²³ Quelle Geschäftsberichte: WAG = Weisse Arena Gruppe, ABB = Arosa Bergbahnen, LLB = Lenzerheide Bergbahnen, DKB = Davos Klosters Bergbahnen (Parsenn und Jakobshorn), Rin = Bergbahnen Rinerhorn. Die Sparte Leisure (WAG) umfasst unter anderem die Skivermietung. Zur Sparte Mountain Adventure (WAG) gehört unter anderem die Skischule.

Graubünden verzeichneten Gästezahlen sind im Sommer deutlich gestiegen, weshalb ein Teil des Logiernächte- und Gastroertragswachstums auf den Sommer fällt. Die Erträge der WAG aus der Skivermietung sind in der Weissen Arena stärker angestiegen als die Skierdays, die Erträge aus der Skischule weniger stark. Entsprechende Vergleichswerte fehlen für die Gebiete Arosa Lenzerheide und Davos Klosters.

In der Weissen Arena sind die Nebenerträge stärker angewachsen als in Davos. Aufgrund des stärkeren Wachstums der Skierdays müsste das auch so erwartet werden. In Arosa Lenzerheide ergibt sich zwischen Arosa und Lenzerheide ein etwas uneinheitliches Bild. Dies kann aber auch daran liegen, dass die in Abbildung 53 dargestellte Entwicklung in Lenzerheide etwas verzerrt ist. Ein Zusammenhang zwischen den Preismodellen der Bergbahnen und der Entwicklung der Nebenerträge kann kaum hergestellt werden.

4.3.3. Logiernächte

Tabelle 66 zeigt die Entwicklung der Hotellogiernächte in ausgewählten Bündner Destinationen. Die Zahlen sind allerdings mit Vorsicht zu interpretieren. Einerseits melden nicht alle Hotelbetriebe ihre Logiernächte. Und andererseits variiert die Anzahl Betriebe mit der Zeit, wie Tabelle 66 zeigt. In Brigels hat die Anzahl der Logiernächte meldenden Betriebe um 50% von 8 auf 12 zugenommen. In St. Moritz haben die Logiernächte im Winter 2017/18, also ein Jahr vor der Einführung der dynamischen Preise, deutlich zugelegt. Im Winter 2018/19 liegt nur eine moderate Erhöhung vor. In Silvaplana und Celerina ist gerade eine umgekehrte Entwicklung zu beobachten. Für das gesamte Oberengadin resultiert für den Winter 2017/18 ein Wachstum um 5%, für den Winter 2018/19 um 2.3%. Wie schon bei der Auswertung der Nebenerträge der Bergbahnunternehmen zeigt sich, dass die Logiernächte in Arosa Lenzerheide und in der Region Flims Laax deutlicher angestiegen sind als in Davos Klosters. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Anzahl Hotelbetriebe mit gemeldeten Logiernächten in Davos Klosters zurückgegangen ist.³²⁴ In Flims und Lenzerheide ist die Anzahl der Betriebe jedoch angestiegen. Bei den Zahlen von beispielsweise Vals oder Grüsch ist der schlechte Winter 2016/17 sicherlich mit ein Grund für das starke Wachstum.

Zu berücksichtigen ist, dass keine umfassenden Auswertungen der Logiernächte der Parahotellerie vorliegen. In einigen Regionen ist davon auszugehen, dass die Parahotellerie sehr bedeutend ist. Die Auswertung der Hotellogiernächte zeigt daher nicht das ganze Bild.

³²⁴ Es gibt keine Indizien dafür, dass die Anzahl Betriebe gefallen ist. Es muss sich daher um Hotelbetriebe handeln, welche zwar noch existieren, aber Logiernächte nicht mehr melden.

Tabelle 66: Logiernächte Hotellerie Wintersaison (Dezember bis April) 2016/17 bis 2018/19³²⁵

Gemeinde	Wachstum			Anzahl Betriebe		
	2016/17-2017/18	2017/18-2018/19	Kumuliert	2017	2018	2019
Breil/Brigels	43.7%	4.1%	49.6%	8	12	12
Grüsch	25.9%	16.6%	46.9%	4	4	4
Vals	35.3%	0.3%	35.7%	9	10	9
Vaz/Obervaz	20.6%	4.5%	26.1%	17	19	19
Flims	12.5%	6.2%	19.5%	17	17	19
Splügen	10.7%	2.4%	13.4%	5	5	6
St. Moritz	9.9%	1.8%	11.8%	30	31	30
Laax/Flims	6.1%	5.3%	11.7%	27	27	29
Bergün Filisur	5.1%	5.5%	10.8%	10	10	10
Tujetsch	1.4%	7.3%	8.8%	10	10	11
Klosters-Serneus	6.4%	1.5%	8.0%	24	23	22
Arosa/Lenzerheide	7.4%	0.4%	7.9%	52	54	54
Oberengadin	5.2%	2.3%	7.7%	80	82	82
Laax	2.1%	4.6%	6.8%	10	10	10
Disentis/Mustér	-2.3%	9.2%	6.8%	7	7	7
Sils im Engadin	3.4%	2.8%	6.4%	15	15	16
Pontresina	6.8%	-1.2%	5.5%	18	19	18
Davos/Klosters	4.5%	0.2%	4.7%	84	81	80
Davos	4.2%	0.0%	4.2%	60	58	58
Scuol	-0.1%	4.0%	3.9%	38	38	36
Silvaplana	-9.2%	12.7%	2.3%	7	6	7
Arosa	2.4%	-1.0%	1.3%	35	35	35
Samnaun	4.5%	-3.9%	0.5%	25	25	24
Celerina/Schlarigna	-12.3%	7.4%	-5.9%	10	11	11

4.3.4. Schneesportstunden

Der Verband der Schweizer Skischulen (Swiss Snowsports) publiziert in seinem Jahresbericht die Anzahl verkaufter Stunden. Tabelle 67 zeigt die Entwicklung der Anzahl verkauften Schneesportstunden in den Schweizer Skischulen einiger Bündner Skigebiete. Es ist unbedingt zu berücksichtigen, dass nur die Schweizer Skischulen ausgewertet werden können. Je nach Region sind andere Skischulen von grösserer oder kleinerer Bedeutung. In Samnaun verzeichnet die Schweizer Skischule nur gerade rund 10'000 Schneesportstunden, was unter dem Wert von beispielsweise Splügen liegt. Falls Tabelle 67 einen Rückgang (oder einen Zuwachs) der Lektionen ausweist, kann es sich zumindest teilweise auch um Verschiebungen unter konkurrierenden Skischulen handeln.

³²⁵ Quelle: Bundesamt für Statistik.

Tabelle 67: Entwicklung der verkauften Schneesportlektionen 2016/17 bis 2018/19³²⁶

Skischule	Wachstum		
	2017/18	2018/19	kumuliert
Vals	444.4%	-18.5%	343.7%
Disentis	19.1%	6.2%	26.5%
Splügen	26.5%	-3.7%	21.8%
Grüsch	13.8%	2.3%	16.3%
Davos Klosters	12.9%	1.9%	15.1%
Andermatt Sedrun	19.5%	-5.9%	12.5%
Scuol	-3.7%	16.0%	11.7%
Obersaxen Mundaun Lumnezia	36.2%	-21.3%	7.2%
St. Moritz (ohne Suvretta)	6.3%	-1.7%	4.5%
Weiss Arena*	0.0%	4.0%	4.1%
Arosa Lenzerheide	-0.6%	2.6%	1.9%
Samnaun	-4.6%	-6.0%	-10.3%
St. Moritz (mit Suvretta)		1.6%	

Das höchste Wachstum 2016/17 bis 2018/19 erreicht die Schneesportschule in Vals. Das hohe Wachstum dürfte in erster Linie am äusserst schlechten Winter 2016/17 liegen. Etwas in abgeschwächter Form trifft dies sicherlich auch für Disentis zu. Von den grösseren Destinationen erreicht Davos Klosters das grösste Wachstum.³²⁷ Die Zunahme der Schneesportstunden fällt deutlich stärker aus als in Arosa Lenzerheide. Dies trotz deutlich geringerem Skierdayswachstum. In St. Moritz haben die Schneesportstunden 2018/19 (erste Saison mit dynamischen Preisen) um 1.6% zugenommen, was in etwa dem Wachstum in Davos Klosters entspricht.

4.3.5. Interpretation der Fallstudie

Die Entwicklung der Skierdays ist unter anderem durch die Schnee- und Wetterverhältnisse und die Anzahl warmer Betten mitgeprägt. Je schlechter die schneearme Saison 2016/17 für ein Skigebiet ausgefallen ist, umso höher das Wachstum im Jahr 2017/18 unter sonst gleichen Bedingungen. Ab der Saison 2017/18 setzte zudem eine leichte Erholung bei den Gästen aus dem Euroraum ein. Zu berücksichtigen ist weiter, dass mit neuen warmen Betten unabhängig vom Preismodell steigende Skierdays resultieren. Unter Würdigung dieser Effekte gibt es einige Indizien dafür, dass die Skigebiete mit dynamischen Preisen 2016/17 bis 2018/19 eine leicht positivere Verkehrsertragsentwicklung erreicht haben. Auf Basis der verfügbaren Daten ist die Ursache dafür vor allem auf der Preisseite und weniger auf der Skierdaysseite zu finden. Schwierig zu beantworten ist die Frage, ob sich in erster Linie die Tarifierhöhungen oder das dynamische Preissystem positiv auswirken.

³²⁶ Quelle: Jahresberichte Swiss Snowsports 2017/18 und 2018/19. Für die Skischule Brigels waren keine Daten für die Saison 2018/19 (erste Saison mit dynamischen Preisen) verfügbar. St. Moritz umfasst die Skischulen St. Moritz, Pontresina und Corvatsch. Für die Skischule Suvretta waren für das Jahr 2016/17 keine Daten verfügbar. Arosa Lenzerheide umfasst die Skischulen Arosa, Lenzerheide (Valbella), Churwalden und Parpan, Davos Klosters die beiden Skischulen Davos und Klosters, Andermatt Sedrun die beiden Skischulen Andermatt und Sedrun. *In der Weissen Arena gibt es keine Schweizer Skischule. Für die Weisse Arena sind die Wachstumsraten der Erträge der Sparte Mountain Adventure (inkl. Skischule) aufgeführt.

³²⁷ Es liegen keine Indizien dafür vor, dass es sich beim Wachstum um Verschiebungen zwischen unterschiedlichen Skischulen handelt. Der Zuwachs müsste daher vor allem nachfragegetrieben sein.

Zu berücksichtigen ist, dass Tarifierhöhungen in dynamischen Preissystemen etwas diskreter vollzogen werden können. Insofern können die beiden Aspekte zusammenhängen. Aussagen zur Entwicklung der Logiernächte sind kaum möglich, da Veränderungen der verfügbaren Anzahl Betten und auch der Logiernächte meldenden Anzahl Hotelbetriebe eine Auswertung verzerren.

Das destinationsübergreifende Saisonkartenprodukt Topcard hat sich in den letzten Jahren erfreulich entwickelt. Die involvierten Skigebiete Arosa Lenzerheide, Davos Klosters, Weisse Arena schneiden auf Stufe Verkehrsertrag in der langfristigen Entwicklung deutlich überdurchschnittlich ab. Dies mag sicherlich auch weitere Gründe haben, die Entwicklung der Saisonkarte dürfte aber eine wichtige Rolle spielen.

4.4. Quantitative Auswertung der Effekte verschiedener Preismodelle

In diesem Kapitel werden die Effekte verschiedener Preisstrategien (dynamische Preismodelle und Saisonkartenmodelle) auf die Verkehrserträge und Skierdays der Bergbahnen quantitativ ausgewertet. Die meisten Bergbahnunternehmen melden Skierdays bzw. Winterersteintritte und Winterverkehrsertrag an den Branchenverband Seilbahnen Schweiz. Diese Zahlen werden für die vorliegende quantitative Auswertung verwendet. Es ist vorab anzumerken, dass die Daten lückenhaft sind und dass während der Bearbeitung gewisse Fehler aufgefallen sind. Die Resultate dieser Auswertung sind deshalb mit Vorsicht zu interpretieren und als Beispiel anzusehen, wie eine quantitative Modellierung aufgebaut werden könnte. Deshalb wird am Ende des Kapitels zusätzlich auch eine kritische Würdigung angebracht.

4.4.1. Sample und deskriptive Statistik

Im August 2019 haben die Seilbahnen Schweiz in separaten Excel-Files die Daten zu den Skierdays bzw. Winterersteintritte und Transportumsätze bzw. Winterverkehrsertrag den Autoren dieser Studie zugestellt. Der Datensatz beinhaltet Daten zu den Ersteintritten in den Schweizer Skigebieten und zum Transportumsatz. Die Daten wurden aufbereitet und mit weiteren Datenpunkten ergänzt. In diesem Kapitel werden die Daten beschrieben und deskriptiv ausgewertet.

4.4.1.1. Datensatz

Grundlage für die vorliegende quantitative Analyse bildet der Datensatz von Seilbahnen Schweiz, der überarbeitet und aufbereitet wurde. In Tabelle 68 ist die Anzahl an Skigebieten im Sample ersichtlich. Aus der Tabelle lässt sich ablesen, dass der Datensatz der Wintersaisons 2012/13 bis 2018/19 insgesamt 40 Skigebiete umfasst. Werden «nur» die Wintersaisons 2015/16 bis 2018/19 betrachtet, sind es 58 Gebiete.

Tabelle 68: Skigebiete im Datensatz

Wintersaisons	n	Stichprobe
15/16 bis 18/19	58	1
12/13 bis 18/19	40	2

Um ein grösseres Sample zu erhalten, werden für die nachfolgende quantitative Auswertung der Effekte verschiedener Preismodelle (Kapitel 4.4.3) alle Skigebiete betrachtet, für welche Daten der Wintersaisons 2015/16 bis 2018/19 vorliegen. Für die nachfolgende deskriptive Auswertung der Skierdays und Transportumsätze wird die Stichprobe 2 verwendet (vgl. Tabelle 62). Dadurch ist möglich, eine Vergleichbarkeit über eine längere Zeitspanne zu gewähren.

4.4.1.2. Deskriptive Statistik für die Wintersaisons 2012/13 bis 2018/19

Um einen Überblick über die vorhandenen Daten zu gewinnen, werden die Daten (Stichprobe 2, vgl. Tabelle 68) zuerst deskriptiv ausgewertet. Die Entwicklung der Ersteintritte (in Millionen) der uns vorliegenden Daten ist in Abbildung 54 grafisch dargestellt.

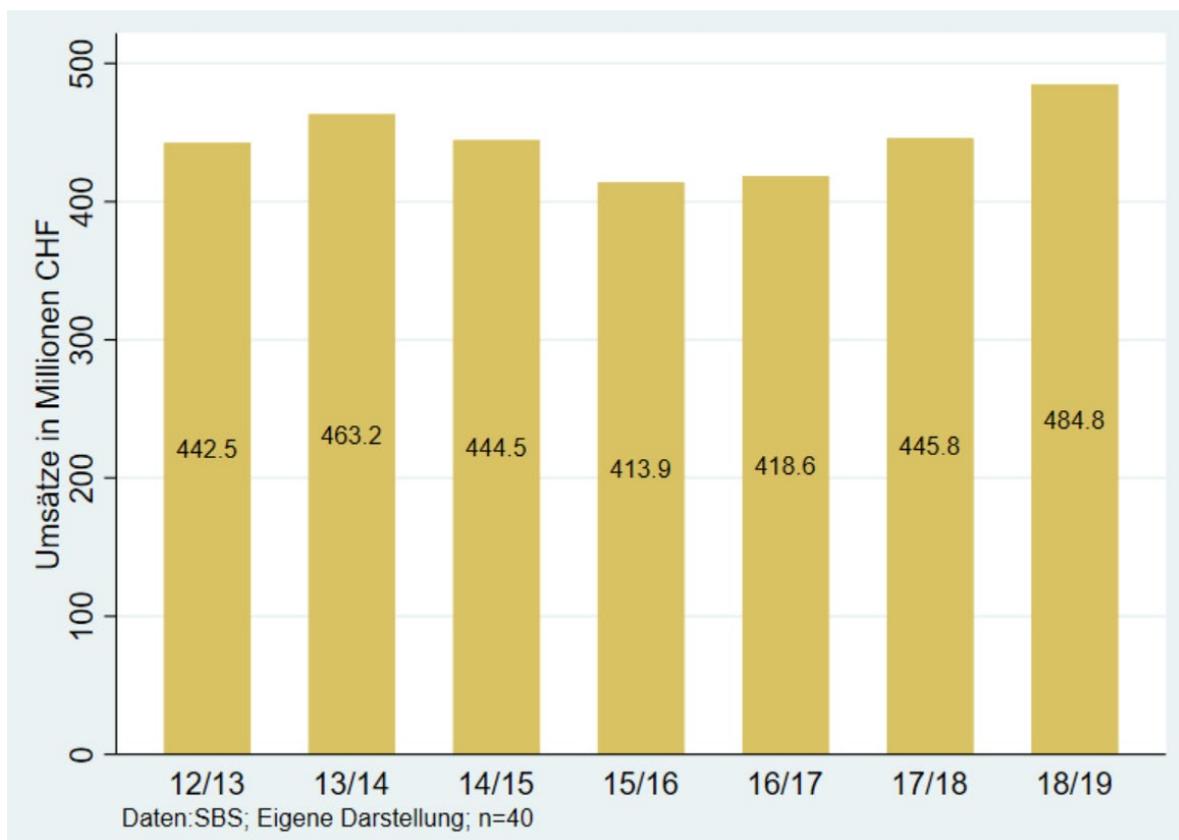
Abbildung 54: Ersteintritte (Skierdays) in Millionen je Wintersaison



Abbildung 54 zeigt die Summe der Ersteintritte der im Datensatz abgebildeten Schweizer Skigebiete. Es ist ersichtlich, dass die Ersteintritte in der Wintersaison 2012/13 mit 19.5 Millionen höher liegen als in der Wintersaison 2015/16 mit 13.3 Millionen. Dies entspricht einem Rückgang der Ersteintritte um rund 32%. Weiter ist ersichtlich, dass sich die Ersteintritte nach der Wintersaison 2015/16 stabilisieren konnten, beziehungsweise ein leichtes Wachstum resultierte. In den Wintersaisons 2017/18 und 2018/19 wurden bei den 40 Skigebieten gesamthaft 14.6 bzw. 15.4 Millionen Ersteintritte registriert.

Eine ähnliche Entwicklung, jedoch nicht in diesem Ausmass, ist bei den Umsätzen dieser 40 Skigebiete (Stichprobe 2, vgl. Tabelle 62) ersichtlich, welche in Abbildung 55 grafisch dargestellt sind. In der Wintersaison 2012/13 sind die Umsätze mit 442.5 Millionen CHF leicht tiefer als in den zwei darauffolgenden Saisons. Danach findet ein stetiger Rückgang der Umsätze statt, welcher in der Wintersaison 2015/16 mit 413.9 Millionen CHF einen Tiefpunkt findet. Dies entspricht gesamthaft einem Rückgang von rund 7%, vergleichend die Wintersaisons 2012/13 und 2015/16. Verglichen zum Rückgang bei den Ersteintritten ist der relative Umsatzrückgang also kleiner. Auch erholen sich die Umsätze der Bergbahnen schneller und relativ stärker als die Ersteintritte. In der Wintersaison 2018/19 liegen die Umsätze der Bergbahnen mit 484.8 Millionen CHF gar höher als in der Saison 2012/13.

Abbildung 55: Umsätze (Winterverkehrsertrag) in Millionen je Wintersaison



Gemäss Seilbahnen Schweiz machte der Personenverkehrsertrag im Winterhalbjahr 2016/17 rund 704 Mio. CHF aus.³²⁸ Die vorhandenen Daten und somit auch die Auswertungen sind folglich mit gewisser Vorsicht zu interpretieren, da sie nicht vollständig sind. In Tabelle 5 sind die wichtigsten Kenngrössen der Variablen Ersteintritte und Winterverkehrsertrag abgebildet. Weiter wurde eine zusätzlich Variable «Durchschnittsertrag» generiert, welche den Ertrag pro Skierday misst. Diese Variable wird im nachfolgenden Kapitel in die Auswertung miteinbezogen. Die statistischen Kenngrössen werden für die Stichprobe 2 in Tabelle 69 abgebildet.

Tabelle 69: Deskriptive Statistik der wichtigsten Kenngrössen der Stichprobe 2 (Umsätze jeweils in CHF)

Variable	Mittelwert	Median	Maximum	Minimum
Ersteintritte	403'156	204'757	5'624'433	2'439
Winterverkehrsertrag	11'118'856	5'250'155	43'905'242	93'640
Durchschnittsertrag	26.7	27.3	45.7	2.6

Die Hälfte aller Skigebiete hatte pro Saison mehr als rund 200'000 Ersteintritte, die andere Hälfte weniger. Der tiefste Wert an Ersteintritten für eine Wintersaison beträgt rund 2'400, während der grösste Wert rund 5.6 Mio. Ersteintritte beträgt.³²⁹ Weiter ist ersichtlich, dass bei den Ersteintritten der Mittelwert grösser ist als der Median. Die Ersteintritte folgen somit einer rechtsschiefen Verteilung. Das heisst, es gibt im Datensatz mehr Skigebiete mit wenigen Ersteintritten als Skigebiete mit vielen Ersteintritten. Eine ähnliche Verteilung wird bei den Umsätzen (Winterverkehrsertrag) beobachtet. Der Mittelwert der Umsätze (Winterverkehrserträge) liegt bei rund 11 Mio. CHF pro Wintersaison und Skigebiet. Der höchste Wert ist rund 44 Mio. CHF, das Minimum liegt bei 93'640 CHF. Durchschnittlich nahm ein Skigebiet rund 27 Franken pro Ersteintritt (Skierday) ein. Für die Auswertungen werden die beiden Kontrollvariablen m.ü.M. und Pistenkilometer benötigt. Die deskriptive Statistik dieser Kontrollvariablen ist Tabelle 70 abgebildet.

Tabelle 70: Deskriptive Statistik der Kontrollvariablen

Variable	Mittelwert	Median	Maximum	Minimum
m.ü.M (Durchschnitt)	2'047	2'028	3'139	750
Pistenkilometer	108	51.5	650	2

In Tabelle 70 ist ersichtlich, dass die durchschnittliche Höhe bei rund 2'000 m.ü.M liegt und die Skigebiete (in unserem Datensatz) durchschnittlich rund 100 Pistenkilometer lang sind. Weiter ist ersichtlich, dass bei den Pistenkilometer der Mittelwert (deutlich) grösser ist als der Median und somit eine rechtsschiefe Verteilung vorherrscht. Folglich gibt es im Datensatz mehr Skigebiete mit weniger Pistenkilometer.

³²⁸ Seilbahnen Schweiz (2018). Fakten & Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche 2018. Bern.

³²⁹ Es handelt sich hier nach unserer Annahme um einen Eingabefehler. Die Unternehmung hat in unserem Datensatz in den Saisons 2012/13 bis 2014/15 jeweils 4.4 bis 5.6 Millionen Ersteintritte. Auf die Saison 2015/16 hin fallen die Ersteintritte in unserem Datensatz um mehr als den Faktor zehn! Diese Annahme wird dadurch bestärkt, dass auch das (überraschen kleine) Minimum an Durchschnittsertrag auf diese Unternehmung entfällt.

4.4.2. Methode

Für die quantitative Auswertung der Effekte verschiedener Preisstrategien – hier dynamische Preismodelle, vergünstigte Saisonkarten oder gebietsübergreifende Saisonkarten – auf die Verkehrserträge und Skierdays wird die sogenannte Differenz-in-Differenzen-Methode verwendet. Es gibt eine breite Literatur an wissenschaftlichen Papieren zur Differenz-in-Differenzen-Methode. Ein bekanntes Beispiel stammt von Card & Krueger (1994).³³⁰ Aber auch in der Schweiz wird die Methode aktuell rege diskutiert³³¹ und in Studien angewendet³³². Falk und Scaglione (2018) benutzten die Methode, um den Effekt der Wintercard in Saas-Fee auf Übernachtungen zu evaluieren.³³³ Diese Arbeit wurde bereits weiter oben diskutiert.

Im vorliegenden Fall kann die Methodik beziehend auf die Skierdays folgendermassen erklärt werden:³³⁴ Der Vergleich der abhängigen Variablen (Skierdays oder Winterverkehrserträge) zwischen den Bergbahnen mit und ohne zu untersuchende Preisstrategie (hier: dynamische Preismodelle, verschiedene Saisonkartenmodelle) entspricht nicht dem isoliertem Effekt der Strategie, wenn Unterschiede in relevanten Merkmalen betreffend den Skierdays bestehen. Solche Merkmale können die Höhe des Skigebietes sein, welche je nach Winter eine Entscheidende Rolle für die Anzahl Skierdays spielt. *Beispiel: Der Unterschied in den Skierdays zwischen Zermatt und Davos Klosters muss nicht zwingend auf eine neu eingeführte Preisstrategie in Davos Klosters zurückzuführen sein, sondern kann durch die unterschiedlichen Höhenlagen der Skigebiete ausgelöst werden.* Wenn die Nachfrage mit der Zeit schwankt, scheitert auch ein Vergleich innerhalb der Bergdestinationen mit einer zu untersuchenden Preisstrategie über die Zeit, das heisst, vor und nach der Einführung der Strategie. Die Vorher-nachher-Differenz in den Skierdays vermischt den Massnahmeneffekt (Pricing-Strategie) mit dem Nachfrage-Trend. *Beispiel: Wenn das Skigebiet Arosa Lenzerheide in der Saison 2017/18 ein Wachstum an Winterverkehrserträgen hat verglichen zur Saison 2016/17, muss dies nicht zwingend auf die Einführung eines dynamischen Preismodells zurückzuführen sein, sondern könnte auch durch eine gute Wintersaison begründet werden (von welcher das Skigebiet Arosa Lenzerheide auch betroffen gewesen wäre ohne die Einführung des dynamischen Preismodells).* Falls aber Bergbahnen mit und ohne zu untersuchende Preisstrategie im Durchschnitt dem gleichen Trend (bezogen auf Skierdays oder Winterverkehrserträge) unterliegen, so kann dieser durch die Vorher-nachher-Differenz bei Bergbahnen ohne zu untersuchende Preisstrategie ermittelt werden. *Beispiel: Die Betrachtung von Bergbahnen ohne eine zu untersuchende Preisstrategie, bspw. Melchsee-Frutt, ermöglicht es, den Trend in den Skierdays zu ermitteln.* Folglich kann der Massnahmeneffekt (der untersuchten Preisstrategie) als Differenz der Vorher-nachher-Differenz der Bergbahnen mit Preisstrategie (Massnahmeneffekt plus Trend) und der Vorher-nachher-Differenz der Bergbahnen ohne Preisstrategie (nur Trend ohne Massnahmeneffekt) berechnet werden. Nach diesem Prinzip funktioniert die Differenz-in-Differenzen-Methode.

Die Zusammenfassung des Differenz-in-Differenzen-Schätzers δ kann folgendermassen gemacht werden:

³³⁰ Card, D., & Krueger, A. (1994). Minimum wages and employment: a case study of the fast-food industry in New Jersey and Pennsylvania. *American Economic Review*, 84(4), 772-793.

³³¹ Siehe z.B. Huber, M. (2019). Politikevaluation profitiert von Datenflut. *Die Volkswirtschaft*, 8-11.

³³² Siehe z.B. Berger, M., & Lanz, B. (2019). Minimum wage regulation in Switzerland: Evidence from a direct-democracy experiment. *IRENE Working Paper*.

³³³ Falk, M., & Scaglione, M. (2018). Effects of ski lift ticket discounts on local tourism demand. *Tourism Review*, 73(4), 480-491.

³³⁴ Unsere Erklärung lehnt sich an diejenige von Huber (2019) an.

$$\delta = (y_{PS,t_1} - y_{OPS,t_1}) - (y_{PS,t_0} - y_{OPS,t_0})$$

Der erste Index der Outcome-Variable y (im vorliegendem Fall Skierdays oder Transportumsätze) bestimmt Bergbahnen mit einer Preisstrategie (PS; hier dynamische Preismodelle, vergünstigte Saisonkarten oder gebietsübergreifende Saisonkarten) oder ohne Preisstrategie (OPS; Rest). Der zweite Index der Outcome-Variable y identifiziert die Periode vor (t_0) und nach (t_1) der Einführung der Massnahme, im vorliegendem Fall der Einführung der Preisstrategie. Die Differenz-in-Differenzen-Methode wird mithilfe eines gepoolten Regressionsmodells geschätzt. Von Interesse ist für uns der Differenz-in-Differenzen-Schätzer. Dieser entspricht der Interaktion aus Zugehörigkeit zu den Preisstrategie nach Einführung der Massnahmen («average treatment effect»; Card & Krueger (1994)).

Der Erklärung zur Differenz-in-Differenzen-Methode sind drei Annahmen anzufügen, welche im Hinblick auf die vorliegende Studie kritisch diskutiert werden:

1. Die erste Annahme ist die *Parallel Trend Assumption*. Diese Annahme besagt, dass sich die Durchschnittsergebnisse zweier Gruppen (in unserem Fall zweier Gruppen von Bergbahnen) mit und ohne zu untersuchende Preisstrategie über die Zeit gleich verändert hätten, wenn keine Gruppe die Strategie eingeführt hätte. Es ist ersichtlich, dass die ausschliessliche Betrachtung von Skigebieten mit einem kompletten Datensatz der Wintersaisons 2015/16 bis 2018/19 (Stichprobe 1) das Überprüfen dieser Annahme erschwert, denn die Trend-Vergleichbarkeit vor der Einführung der Massnahme (untersuchte Preisstrategie) beträgt nur ein Jahr.
2. Die untersuchten Preisstrategien dürfen keine *Spillover-Effekte* auf andere Bergbahnen auslösen. Das bedeutet, dass das Einführen einer Preisstrategie bei einer Bergbahn keinen Einfluss auf die Ersteintritte oder Umsätze einer anderen Bergbahn ohne Preisstrategie haben darf. Ein solcher Effekt tritt auf, wenn zusätzliche Skierdays mit Gästen generiert werden, welche nun nicht mehr in einem anderen Gebiet fahren (vgl. Kapitel 4.1.3). Andererseits könnte aber auch die Marketing-Strategie einer Bergbahn positive Effekte auf die Skierdays eines anderen Bergbahnunternehmens haben.
3. Die dritte Annahme besagt, dass keine *externen Schocks* auftreten dürfen. Bei externen Schocks handelt es sich um Events, welche die Outcome-Variable (Skierdays und Transportumsätze) unterschiedlich beeinflusst haben könnten. In dem uns vorliegenden Fall liegen solche Schocks gemäss unserer Annahme v.a. vor, wenn andere Skigebiete eigene Preisstrategien (als Reaktion) einführen.

4.4.3. Empirische Resultate

In diesem Kapitel werden die Resultate der Berechnungen der Effekte verschiedener Preisstrategien – hier dynamische Preismodelle, vergünstigte Saisonkarten oder gebietsübergreifende Saisonkarten – auf die Verkehrserträge und Skierdays wird die sogenannte Differenz-in-Differenzen-Methode verwendet.

4.4.3.1. Dynamische Preismodelle

Die Berechnungen konzentrieren sich wie in Kapitel 4.4.1 beschrieben auf die Stichprobe 1 und somit auf Bergbahnen für welche mindestens die Daten zu den letzten vier Wintersaisons vorliegen. Weiter wurden Bergbahnen, welche eine vergünstigte (Magic Pass, Wintercard) oder gebietsübergreifende (Top4, Topcard) Saisonkarte eingeführt haben, für die Berechnung der Effekte der dynamischen Preismodelle weggelassen.³³⁵ Dies, weil vergünstigte Saisonkarten wie externe Schocks (vgl. Annahmen oben) auf die Skigebiete wirken können. Berechnet werden die Effekte der dynamischen Preismodelle auf die Ersteintritte, bzw. Skierdays, (1), die Umsätze/Winterverkehrserträge (2) sowie auf die Umsätze pro Ersteintritte/Durchschnittserträge (3). In den Modellen (1) und (2) werden die abhängigen Variablen mit dem natürlichen Logarithmus substituiert.³³⁶ Dabei werden die Wintersaisons 2016/17 und 2018/19 miteinander verglichen. Als Kontrollvariablen werden m.ü.M. und Pistenkilometer verwendet. Für eine zweite Schätzung der Effekte dynamischer Preismodelle auf die Ersteintritte (4), Umsätze/Winterverkehrserträge (5) sowie die Durchschnittserträge (6) wird ein Skigebiet, welches sich mit einem anderen Skigebiet zusammengeschlossen hat, entfernt.³³⁷ Der Rest der Schätzungen für die Modelle (4) bis (6) bleibt gleich wie in den Modellen (1) bis (3). In Tabelle 71 sind die Schätzer der Berechnungen abgebildet.

Tabelle 71: Schätzer Differenz-in-Differenzen-Methode für dynamische Preismodelle

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	ln(EE)	ln(Umsatz)	Umsatz/EE	ln(EE)	ln(Umsatz)	Umsatz/EE
Periode	0.198*** (3.8)	0.177*** (5.55)	-0.52 (-0.62)	0.198*** (3.8)	0.177*** (5.54)	-0.52 (-0.62)
PS (Dyn. Pric.)	-0.167 (-0.55)	-0.164 (-0.53)	0.564 (0.37)	-0.166 (-0.48)	-0.146 (-0.42)	1.341 (0.88)
Periode*PS	0.13 (0.74)	0.211 (1.05)	2.313 (1.67)	-0.0291 (-0.27)	0.0148 (0.15)	1.173 (1.28)
m.ü.M (Durchschnitt)	0.00155*** (5.58)	0.00196*** (5.87)	0.00883*** (5.3)	0.00155*** (5.57)	0.00196*** (5.86)	0.00883*** (5.29)
Pistenkilometer	0.00262** (3.23)	0.00323*** (3.67)	0.0170*** (3.67)	0.00265** (3.2)	0.00326*** (3.63)	0.0169*** (3.64)
Konstante	8.206*** (13.85)	10.52*** (14.89)	6.585 (1.79)	8.208*** (13.85)	10.52*** (14.88)	6.58 (1.79)
N	78	78	78	76	76	76
R ²	0.543	0.619	0.528	0.54	0.616	0.526
Adjusted R ²	0.511	0.592	0.495	0.507	0.588	0.492

Bemerkung: Es sind die OLS-Koeffizienten dargestellt sowie in Klammern die Werte der t-Statistik. *, ** und *** repräsentieren die statistische Signifikanz auf dem 5%-, 1%- und 0.1%-Niveau. Die Standardfehler sind nach Bergbahnen "geclustert".

³³⁵ Beziehend auf die Vertraulichkeit wird keine Liste der Bergbahnen zu Verfügung gestellt, welche für die Berechnung verwendet wurde. Unser N beträgt für die Analyse noch 38 Skigebiete.

³³⁶ Vgl. auch Falk, M., & Scaglione, M. (2018). Effects of ski lift ticket discounts on local tourism demand. *Tourism Review*, 73(4), 480-491.

³³⁷ Beziehend auf die Vertraulichkeit wird das Skigebiet hier nicht beim Namen genannt.

Die Differenz-in-Differenzen-Schätzer (Periode*PS) zeigen, dass die dynamischen Preismodelle sowohl auf die Ersteintritte (1) als auch die Umsätze (2) der Bergbahnen einen positiven aber nicht signifikanten Effekt haben. Die Schätzer zeigen zwar eine Zunahme von 13.9% zusätzlichen Ersteintritten ($\exp(0.13)-1=13.9\%$) und eine Zunahme des Umsatzes von rund 23.5% ($\exp(0.211)-1=23.5\%$) bei der Einführung dynamischer Preismodelle. Diese Ergebnisse sind aber nicht signifikant auf dem 5%-Signifikanzniveau. Auch die Umsätze pro Skierday (3) gemäss den Berechnungen für den Differenz-in-Differenzen-Schätzer nehmen bei der Einführung eines dynamischen Preismodells zwar leicht zu, aber auch dieser Effekt ist nicht signifikant (auf dem 5%-Signifikanzniveau). Es lassen sich somit positive, aber nicht signifikante Zusammenhänge zwischen der Einführung eines dynamischen Preismodells und der Entwicklung von Ersteintritten sowie Transportumsätzen feststellen. Die Ergebnisse sind auch nicht signifikant (auf dem 5%-Signifikanzniveau), wenn Bergbahnen mit vergünstigten Saisonkarten (externe Schocks; vgl. Annahmen in Kapitel 4.4.2) mitberücksichtigt werden. Spannend zu sehen ist, dass wenn das eine Skigebiet, welches sich mit einem anderen zusammengeschlossen hat, entfernt wird in den Modellen (4) bis (6) sich die Differenz-in-Differenzen-Schätzer verändern. Die Schätzer dieser Modelle zeigen eine Abnahme von 2.9% ($\exp(-0.0291)-1=-2.9\%$) und eine Zunahme des Umsatzes von 1.5% ($\exp(0.0148)-1=1.5\%$) bei der Einführung dynamischer Preismodelle. Die Schätzer sind aber, wie in den Modellen (1) bis (3), nicht signifikant.

Wie zu erwarten sind die die Schätzer für die durchschnittliche Höhe eines Skigebietes und die Pistenkilometer positiv und signifikant in den Modellen (1) bis (6).³³⁸ Bei der vorliegenden Analyse ist zu beachten, dass noch mehr Kontrollvariablen verwendet werden könnten, welche einen Einfluss für eine steigende/sinkende Anzahl an Ersteintritten bzw. Umsätzen haben könnten.³³⁹ Auch muss kritisch angemerkt werden, dass es schwierig ist für Spill-Over-Effekte zu kontrollieren, da beispielsweise bei Schlechtwetter Gäste von Skigebieten ohne dynamisches Preismodell in Skigebiete mit dynamischen Preismodellen ausweichen könnten. Auch ist die Annahme des Parallelen Trends, wenn nur die Wintersaisons 2015/16 und 2016/17 betrachtet wird, schwierig nachzuweisen, dies v.a., weil in der Saison 2016/17 «günstige Saisonkarten» als externe Schocks (vgl. Annahmen in Kapitel 4.4.2) gewirkt haben könnten.

4.4.3.2. Saisonkartenmodelle

Die Berechnungen konzentrieren sich wie in Kapitel 4.4.1 beschrieben auf die Stichprobe 1 und somit auf Bergbahnen, für welche mindestens die Daten zu den letzten vier Wintersaisons vorliegen. Weiter wurden Bergbahnen, welche dynamische Preismodelle eingeführt haben, für die Berechnung der Effekte der Saisonkartenmodelle weggelassen. Dies, weil dynamische Preismodelle wie externe Schocks (vgl. Annahmen in Kapitel 4.4.2) auf die Skigebiete wirken können. Es wurden mehrere Modelle gerechnet. Zum einen wurden die Effekte von Verbunden (Magic Pass, Top4 und Topcard) auf die Ersteintritte, bzw. Skierdays, die Umsätze/Winterverkehrserträge sowie auf die Umsätze pro Ersteintritte/Durchschnittserträge

³³⁸ Dies trifft aber nur zu, wenn auch Skigebiete mit weniger als 50 Pistenkilometer berücksichtigen werden.

³³⁹ Bsp.: Ein zusätzliches Beispiel von Kontrollvariablen wären Angaben zur Beschneigungsinfrastruktur oder soziodemographische Merkmale der Gäste. Die Differenz-in-Differenzen-Berechnung wurde auch noch mit den Regionen als Kontrollvariablen durchgeführt. Diese zusätzliche Kontrollvariablen haben keinen Einfluss auf die (Signifikanz der) Resultate.

geschätzt. Weiter wurden die Effekte der «vergünstigten Saisonkarten» (Magic Pass und Wintercard) auf die Ersteintritte, die Verkehrserträge sowie auf die Verkehrserträge pro Ersteintritt geschätzt. Hierzu werden die Wintersaisons 2015/16 mit 2018/19 verglichen, weil die Wintercard bereits auf die Saison 2016/17 eingeführt wurde.³⁴⁰ Als Kontrollvariablen werden m.ü.M. und Pistenkilometer verwendet.

4.4.3.2.1. Effekte von vergünstigten Saisonkarten

Die Effekte der vergünstigten Saisonkarten (Magic Pass und Wintercard) werden auf die Ersteintritte, Umsätze sowie Umsätze pro Ersteintritt berechnet. Bergbahnen welche dynamische Preismodelle eingeführt haben, werden für die Berechnung der Effekte der Saisonkartenmodelle weggelassen. Dies, weil dynamische Preismodelle wie externe Schocks (vgl. Annahmen in Kapitel 4.4.2) auf die Skigebiete wirken könnten. Die Effekte werden zwei Mal berechnet. Die erste Berechnung (Modelle (1) bis (3)) wird mit der vorhin genannten Bedingung – Entfernung Bergbahnen mit dynamischen Preismodellen – durchgeführt. Für die zweite Berechnung (Modelle (4) bis (6)) werden zusätzlich alle Skigebiete mit weniger als 50 Pistenkilometer entfernt. In den Modellen (1), (2), (5) und (6), in welchen die Effekte auf die Skierdays und Winterverkehrserträge berechnen werden, werden unsere abhängigen Variablen mit dem natürlichen Logarithmus substituiert.³⁴¹ In Tabelle 72 sind die Schätzer der Berechnungen abgebildet.

Tabelle 72: Schätzer Differenz-in-Differenzen-Methode für vergünstigte Saisonkarten

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	ln(EE)	ln(Umsatz)	Umsatz/EE	ln(EE)	ln(Umsatz)	Umsatz/EE
Periode	0.257** (3.43)	0.242** (3.18)	0.0714 (0.09)	0.0964*** (4.53)	0.165*** (4.18)	2.045* (2.79)
PS (Verg. Saisonk.)	0.199 (0.75)	0.246 (0.91)	1.291 (0.71)	0.067 (0.26)	0.106 (0.35)	2.01 (0.6)
Periode*PS	0.0143 (0.18)	-0.0659 (-0.80)	-2.913 (-1.90)	0.157** (2.92)	-0.0333 (-0.62)	-6.244* (-2.46)
m.ü.M (Durchschnitt)	0.00171*** (4.95)	0.00209*** (5.57)	0.00884*** (6.19)	0.000541 (1.24)	0.000815 (1.62)	0.0081 (2.01)
Pistenkilometer	0.00244** (3.46)	0.00307*** (3.78)	0.0163** (3.21)	0.000751 (1.02)	0.00114 (1.32)	0.0114 (1.95)
Konstante	7.849*** (10.12)	10.22*** (12.29)	6.116* (2.02)	11.18*** (11.09)	13.86*** (11.88)	8.945 (0.95)
N	90	90	90	40	40	40
R ²	0.524	0.591	0.482	0.153	0.197	0.304
Adjusted R ²	0.496	0.566	0.451	0.029	0.078	0.201

Bemerkung: Es sind die OLS-Koeffizienten dargestellt sowie in Klammern die Werte der t-Statistik. *, ** und *** repräsentieren die statistische Signifikanz auf dem 5%-, 1%- und 0.1%-Niveau. Die Standardfehler sind nach Bergbahnen "geclustert".

³⁴⁰ Dies verunmöglicht es uns, die Parallel Trend Annahme zu verifizieren.

³⁴¹ Vgl. auch Falk, M., & Scaglione, M. (2018). Effects of ski lift ticket discounts on local tourism demand. *Tourism Review*, 73(4), 480-491.

Die Differenz-in-Differenzen-Schätzer (Periode*PS) zeigen, dass die vergünstigten Saisonkarten einen positiven und signifikanten Effekt von 17.0% ($\exp(0.157)-1=17\%$) auf die Ersteintritte bei den grösseren Skigebieten (mehr als 50 Pistenkilometer) bewirken. Der Effekt ist auch positiv, aber nicht signifikant, wenn man alle Skigebiete jeglicher Grösse betrachtet (1).³⁴² Weiter ist ersichtlich dass die vergünstigten Saisonkarten einen negativen aber nicht signifikanten Effekt auf die Umsätze, bzw. Winterverkehrserträge, haben (zwischen 3 und 7%). Die Differenz-in-Differenzen-Schätzer (Periode*PS) zeigen weiter, dass die vergünstigten Saisonkarten einen negativen und signifikanten Effekt von rund CHF 6 auf die Durchschnittserträge haben betrachtend die grösseren Skigebiete mit mehr als 50 Pistenkilometer (6). Der Effekt ist auch negativ, aber nicht signifikant, wenn man alle Skigebiete betrachtet.

4.4.3.2.2. Effekte von gebietsübergreifende Saisonkarten

Die Effekte der gebietsübergreifenden Saisonkarten (Magic Pass, Top4 und Topcard) werden auf die Ersteintritte, Verkehrserträge sowie Verkehrserträge pro Erseintritt geschätzt. Die Effekte werden zwei Mal geschätzt. Für die zweite Berechnung (Modelle (4) bis (6)) wurden alle Skigebiete mit weniger als 50 Pistenkilometer entfernt. In den Modellen (1), (2), (5) und (6) werden unsere abhängigen Variablen mit dem natürlichen Logarithmus substituiert (vgl. z.B. Falk & Scaglione (2018)).

Tabelle 73: Schätzer Differenz-in-Differenzen-Methode für gebietsübergreifende Saisonkarten

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	ln(EE)	ln(Umsatz)	Umsatz/EE	ln(EE)	ln(Umsatz)	Umsatz/EE
Periode	0.276** (3.43)	0.254** (3.12)	-0.221 (-0.27)	0.104** (3.2)	0.154** (3.57)	1.353 (1.39)
PS (Gebübg. Saisonk.)	0.611* (2.25)	0.664* (2.32)	1.029 (0.69)	0.621* (2.41)	0.659* (2.19)	1.222 (0.57)
Periode*PS	-0.0571 (-0.66)	-0.0849 (-0.99)	-1.064 (-0.91)	0.0679 (1.52)	-0.0182 (-0.35)	-2.506 (-1.59)
m.ü.M (Durchschnitt)	0.00179*** (5.2)	0.00218*** (5.82)	0.00918*** (5.98)	0.00046 (0.98)	0.000732 (1.33)	0.00836 (1.99)
Pistenkilometer	0.00302** (3.29)	0.00372*** (3.54)	0.0183** (3.38)	0.00121 (1.45)	0.00166 (1.7)	0.0131* (2.2)
Konstante	7.625*** (9.96)	9.968*** (12.1)	5.549 (1.76)	11.27*** (9.98)	13.96*** (10.42)	8.71 (0.89)
N	97	97	97	47	47	47
R ²	0.566	0.624	0.508	0.296	0.281	0.267
Adjusted R ²	0.543	0.603	0.481	0.210	0.194	0.178

Bemerkung: Es sind die OLS-Koeffizienten dargestellt sowie in Klammern die Werte der t-Statistik. *, ** und *** repräsentieren die statistische Signifikanz auf dem 5%-, 1%- und 0.1%-Niveau. Die Standardfehler sind nach Bergbahnen "geclustert".

³⁴² Wenn für die Berechnung die Bergbahnen mit dynamischen Preismodelle wie auch gebietsübergreifenden Saisonkarten hinzugenommen werden, ist der Effekt bei den Ersteintritten jedoch nicht mehr signifikant.

Die Differenz-in-Differenzen-Schätzer (Periode*PS) zeigen, dass die gebietsübergreifenden Saisonkarten einen positiven aber nicht signifikanten Effekt von rund 7% ($\exp(0.0679)-1=7\%$) auf die Ersteintritte bei den grösseren Skigebieten mit mehr als 50 Pistenkilometer haben (4).³⁴³ Der Effekt ist aber negativ, wenn man Skigebiete mit allen möglichen Pistenkilometer betrachtet (1). Die Differenz-in-Differenzen-Schätzer zeigen, dass die gebietsübergreifenden Saisonkarten einen negativen aber nicht signifikanten Effekt auf die Verkehrserträge haben ((2) und (5)). Weiter zeigen die Differenz-in-Differenzen-Schätzer (Periode*PS), dass die gebietsübergreifenden Saisonkarten einen negativen und signifikanten Effekt auf die Verkehrserträge pro Ersteintritt in Skigebieten mit mehr als 50 Pistenkilometer haben (6). Der Effekt ist auch negativ, aber nicht signifikant, wenn man alle Skigebiete betrachtet (3).

4.4.4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Der Haupterkenntnisse der quantitativen Analyse sind in Tabelle 74 zusammengefasst.

Tabelle 74: Zusammenfassung quantitative Auswertung der Effekte der verschiedenen Preismodelle

<p>Die Einführung eines dynamischen Preismodells hat für eine Bergbahn</p> <ul style="list-style-type: none"> - einen positiven aber nicht signifikanten (5%-Signifikanzniveau) Effekt von 13.9% zusätzlichen Ersteintritten. Der Effekt für die Ersteintritte wird aber sogar leicht negativ (-2.9%), wenn ein Skigebiet aus dem Datensatz entfernt wird, welches sich mit einem anderen zusammengeschlossen hat. - einen positiven aber nicht signifikanten (5%-Signifikanzniveau) Effekt von 23.5% zusätzlichem Umsatz bzw. Winterverkehrsertrag. Der Effekt ist aber bedeutend kleiner (1.5%), wenn ein Skigebiet aus dem Datensatz entfernt wird, welches sich mit einem anderen zusammengeschlossen hat.
<p>Die Einführung einer vergünstigten Saisonkarte hat für eine Bergbahn</p> <ul style="list-style-type: none"> - einen positiven und signifikanten (1%-Signifikanzniveau) Effekt von 17.0% zusätzlichen Ersteintritten (nur bei grösseren Gebieten mit mehr als 50 Pistenkilometer). - einen negativen aber nicht signifikanten (5%-Signifikanzniveau) Effekt zwischen 3 bis 7% auf den Umsatz bzw. Winterverkehrsertrag. - einen negativen und signifikanten (5%-Signifikanzniveau) Effekt von rund CHF 6 auf den Durchschnittsertrag (nur bei grösseren Gebieten mit mehr als 50 Pistenkilometer).
<p>Die Einführung einer gebietsübergreifenden Saisonkarte hat für eine Bergbahn</p> <ul style="list-style-type: none"> - einen negativen aber nicht signifikanten (5%-Signifikanzniveau) Effekt zwischen 1 und 9% auf den Umsatz bzw. Winterverkehrsertrag. - einen negativen aber nicht signifikanten (5%-Signifikanzniveau) Effekt von zwischen CHF 1 und 2.6 auf den Durchschnittsertrag.

³⁴³ Der Effekt ist negativ, aber weiter nicht signifikant, wenn alle Skigebiete betrachtet werden.

Die oben aufgelisteten Ergebnisse sind jedoch mit grosser Vorsicht zu geniessen. Die Gründe werden im nachfolgenden Kapitel besprochen.

4.4.5. Kritische Würdigung

Wie oben angemerkt, sollen die Resultate der vorliegenden quantitativen Analyse mit Vorsicht interpretiert werden. Dies ist mit folgenden zwei Punkten zu begründen:

- Nicht alle Bergbahnunternehmen haben die Skierdays und den Winterverkehrsertrag an den Branchenverband Seilbahnen Schweiz gemeldet. Im Jahr 2016/17 sind gemäss unseren Schätzungen ca. 40% des Branchenumsatzes nicht in den Daten abgebildet. Es besteht somit das Risiko, dass eine bestimmte Gruppe an Bergbahnen, z.B. diejenigen welche eine abnehmende Zahl an Ersteintritten verzeichnet, die Daten nicht meldet. Ein solcher Fall würde die hier vorliegenden Ergebnisse stark verzerren.
- Weiter hat der Datensatz einige Fehler. Beispielsweise ging bei einem Winterumsatz eine Zahl vergessen (entspricht dem Faktor 10). Weiter stimmten einzelne Datenpunkte nicht mit den (verfügbaren) Zahlen aus Geschäftsberichten überein. Es ist deshalb nicht möglich im Detail zu validieren, dass die uns vorliegenden Daten korrekt sind.

Die Autoren der Studie sind der Meinung, dass die in Kapitel 4.4 durchgeführten Schätzungen bzw. die dazu verwendete Methode als Beispiel dienen sollten wie eine quantitative Modellierung oder ein langfristiges Monitoring aufgebaut werden könnte.

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 1.3. 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:³⁴⁴

³⁴⁴ Sämtliche untenstehend aufgeführten Zahlen sind in Kapitel 2 geschätzt bzw. hergeleitet.

- 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.³⁴⁵

- 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 skifahren.
- 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

³⁴⁵ Sämtliche untenstehend aufgeführten Argumente und Zahlen sind in Kapitel 2 erläutert.

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 3.1.1.1 dargestellt. Die wichtigsten Eigenschaften dynamischer Modelle mitsamt vermeintlichen Stärken und Schwächen sind Bestandteil der Abschnitte 3.1.1.7 bis 3.1.1.13.

Beim Vergleich von statischen und dynamischen Preismodelle sind die folgenden zwei Aspekte unbedingt zu berücksichtigen. Es besteht die Möglichkeit statische Preise zu differenzieren (Vgl. Abschnitt 3.1.1.10). 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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 skifahren, 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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 laufende 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.
- Wahlalos dynamisch preisen: Indem Wahlalos ebenfalls dynamisch gepreist werden, könnten Tagesausflügler vermehrt zur Frühbuchung gebracht werden. Es gilt aber zu berücksichtigen, dass sich Wahlabo-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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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.

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 Einsparungen 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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 Skifahren. 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: <ul style="list-style-type: none">▪ Breite Abstützung: Das Bergbahnunternehmen darf die Rabatlast nicht alleine 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 bereits 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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 400'000 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 Erhöhung die Ausübungshäufigkeit der aktiven Skifahrer erhöhen. 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ Ausübungshäufigkeit der Gäste kennen: Für den Preis der Saisonkarte ist entscheidend, wie oft die bisherigen Gäste (mit und ohne Saisonkarte) skifahren.▪ 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 Nachfrageschiebungen 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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 vergünstigen 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 selber 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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 essentiell. 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 Skigebieten 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 Skigebiete 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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.³⁴⁶

³⁴⁶ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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 einte 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: <ul style="list-style-type: none">▪ keine

5.3.1.9. Erträge in der Destination beeinflussen

Erträge in der Destination beeinflussen: Steigern destinationsübergreifende Saisonkarten die Erträge in der Destination?
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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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 einem 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 mittlegrosses Potenzial für eine Erhöhung der Ausübungshäufigkeit je Skifahrer und damit für die Anzahl Skierdays. Die Gesamtbranche kann davon profitieren.
Handlungsempfehlungen: <ul style="list-style-type: none">▪ 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

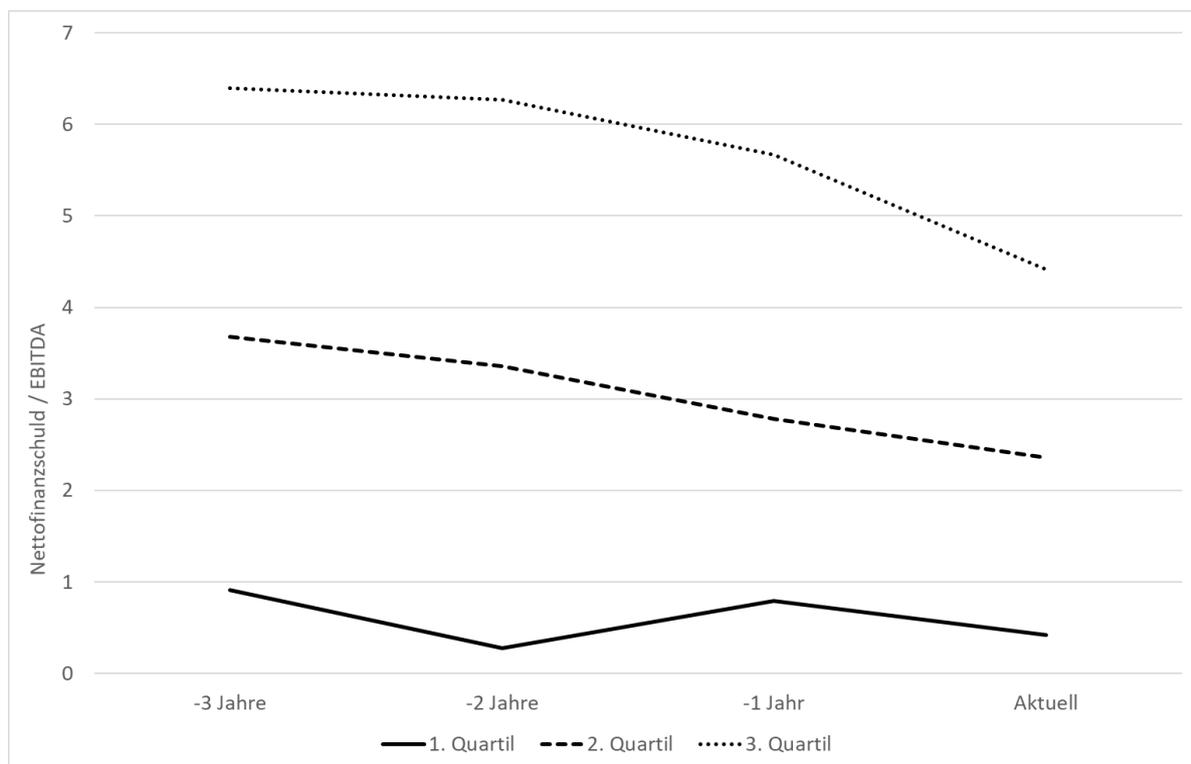
Ein bedeutender Teil der Bergbahnunternehmen ist auf längere Frist nicht in der Lage zur eigenständigen Finanzierung der anstehenden Investitionen.³⁴⁷ Die Unternehmen sind dann auf Aussenfinanzierungen angewiesen. Zu den drei wichtigsten Kapitalquellen gehören dann Aktienkapital, Bankfinanzierungen in 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 56 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 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

³⁴⁷ 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.

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 56: Entschuldungsdauer von Schweizer Bergbahnunternehmen³⁴⁸



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.

³⁴⁸ 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 Gästeverchiebungen unter den Gebieten auslösen und andere Skigebiete damit unter Druck setzen. Im Vergleich zu deinem 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 2017/18 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.³⁴⁹ 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)³⁵⁰ unterstützt, wäre es interessant gewesen zu sehen, ob das Umfeld der Bergbahnunternehmen und die öffentliche Hand eingesprungen wären.

Von der Saastaler Wintercard hat eigentlich mit Ausnahme des Bergbahnunternehmens die gesamte Destination profitiert. Die Saastal Bergbahnen haben die gesamte «Rabattlast» alleine 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

³⁴⁹ Für die meisten anderen Magic Pass-Gebiete ist kein öffentlich verfügbarer Geschäftsbericht erhältlich und eine Einschätzung daher nicht möglich.

³⁵⁰ Warum investieren zwei Österreicher Millionen in das Skigebiet Saas Fee, Neue Zürcher Zeitung vom 22. Januar 2019.

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 Tarifierhöhungen (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 Tarifierhöhung 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 grösserer 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.

Interviewverzeichnis

- Christian Kluge, Geschäftsführer Smart Pricer, 4. Mai 2019
- Christian Wyrsch, Bereichsleiter Kasse und Verkauf Arosa Lenzerheide, 25. Juni 2019.
- Markus Hasler, CEO Zermatt Bergbahnen, 9. Juli 2019.
- Adrian Rösti, Geschäftsstellenleiter Jungfrauregion, 6. August 2019.
- David Wyssen, CEO Sportbahnen Bellwald, 7. August 2019.
- Evan Reece, CEO Liftopia, 9. August 2019.
- Vidal Schertenleib, Davos Klosters Bergbahnen, 28. August 2019.
- Verena Sowa, Sales Manager Ski Ticketcorner, 5. September 2019.
- Reto Gurtner, VR-Präsident und CEO Weisse Arena Gruppe, 9. September 2019.
- Beat Zenklusen, CEO Bergbahnen Brigels, 9. September 2019.
- Thomas Rechberger, CFO, St. Moritz Engadin Mountains AG, 8. Oktober 2019
- Judith Noerpel-Schneider, Co-Founder & Sales, Pricenow, 28. Oktober 2019
- Michael Nellen, CEO Belalp Bahnen, 31. Oktober 2019
- Matthias In-Albon, CEO Bergbahnen Destination Gstaad, 4. November 2019

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

Prof. Dr. Jürg Stettler
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW
Rösslimatte 48
6002 Luzern
Tel. 041 228 41 46
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

Seilbahnen Schweiz
Dählhölzliweg 12
CH-3000 Bern 6
info@seilbahnen.org
www.seilbahnen.org