

Auswirkungen neuer Preismodelle

Forum Seilbahnen Schweiz
vom 8. Oktober 2020

philipp.luetolf@hslu.ch
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
Hochschule Luzern - Wirtschaft
Suurstoffi 1
6343 Rotkreuz
041 757 67 81



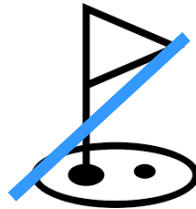
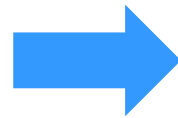
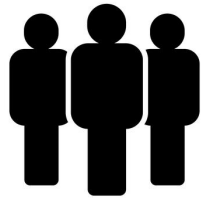
Fragestellungen

- Welche Chancen und Risiken gehen von «neuen» Preismodellen aus?
 - Dynamische Preise für Tages- und Mehrtageskarten
 - «Günstige» Saisonkarten
- Was sind die Auswirkungen auf Anzahl Gäste, ØPreis, Ertrag und EBITDA?

Agenda

- Vorgehensweise
- Nachfrage nach Skierdays
- Preismodelle
 - Tages- und Mehrtageskarten
 - Saisonkarten
- Fazit

Zehn Chancen bzw. Risiken -1-



Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein

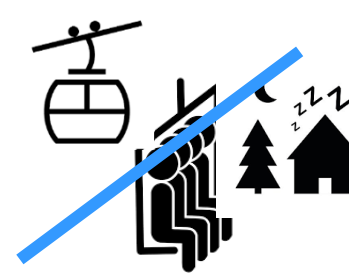
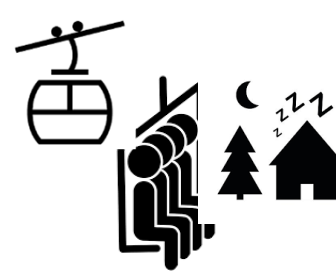
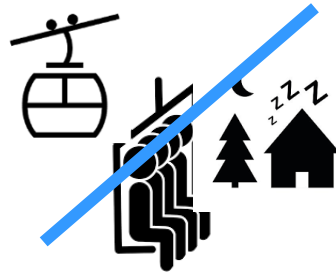


1, 2, 3, ... 15,

Entscheid über Anzahl Ausübungen

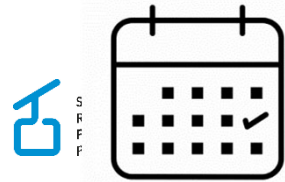


Entscheid für eine Destination

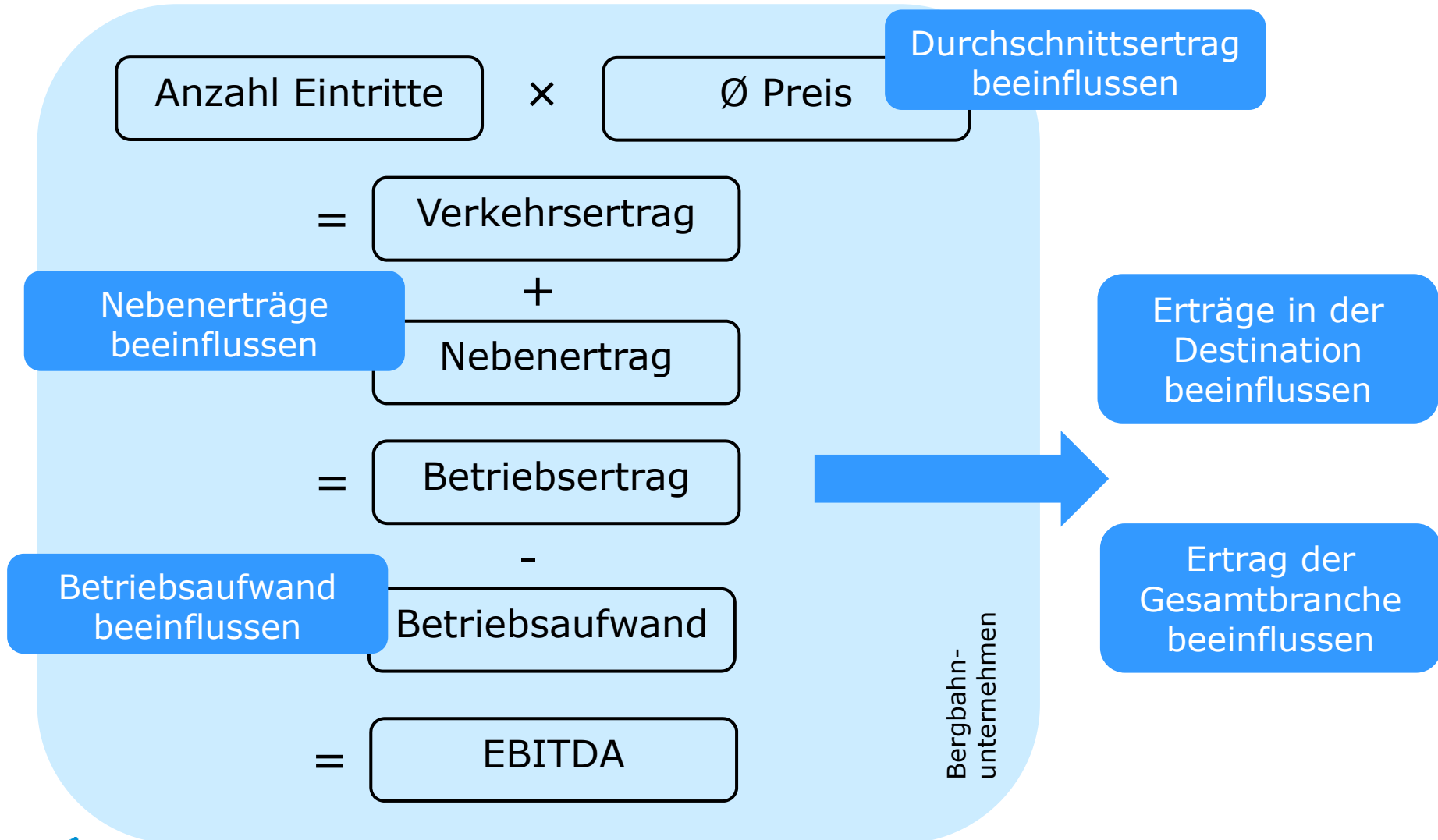


Entscheid über Buchungszeitpunkt

Entscheid für einen Skierday



Zehn Chancen bzw. Risiken -2-



Informationsquellen

- Desk Research / Bestehende Studien
- Umfrage bei Bergbahnunternehmen (CH) – **Vielen Dank!**
- Interviews – **Vielen Dank!**
- Statistische Daten
- Skierdays/Verkehrserträge Seilbahnen Schweiz – **Vielen Dank!**

Agenda

- Vorgehensweise
- Nachfrage nach Skierdays
- Preismodelle
 - Tages- und Mehrtageskarten
 - Saisonkarten
- Fazit

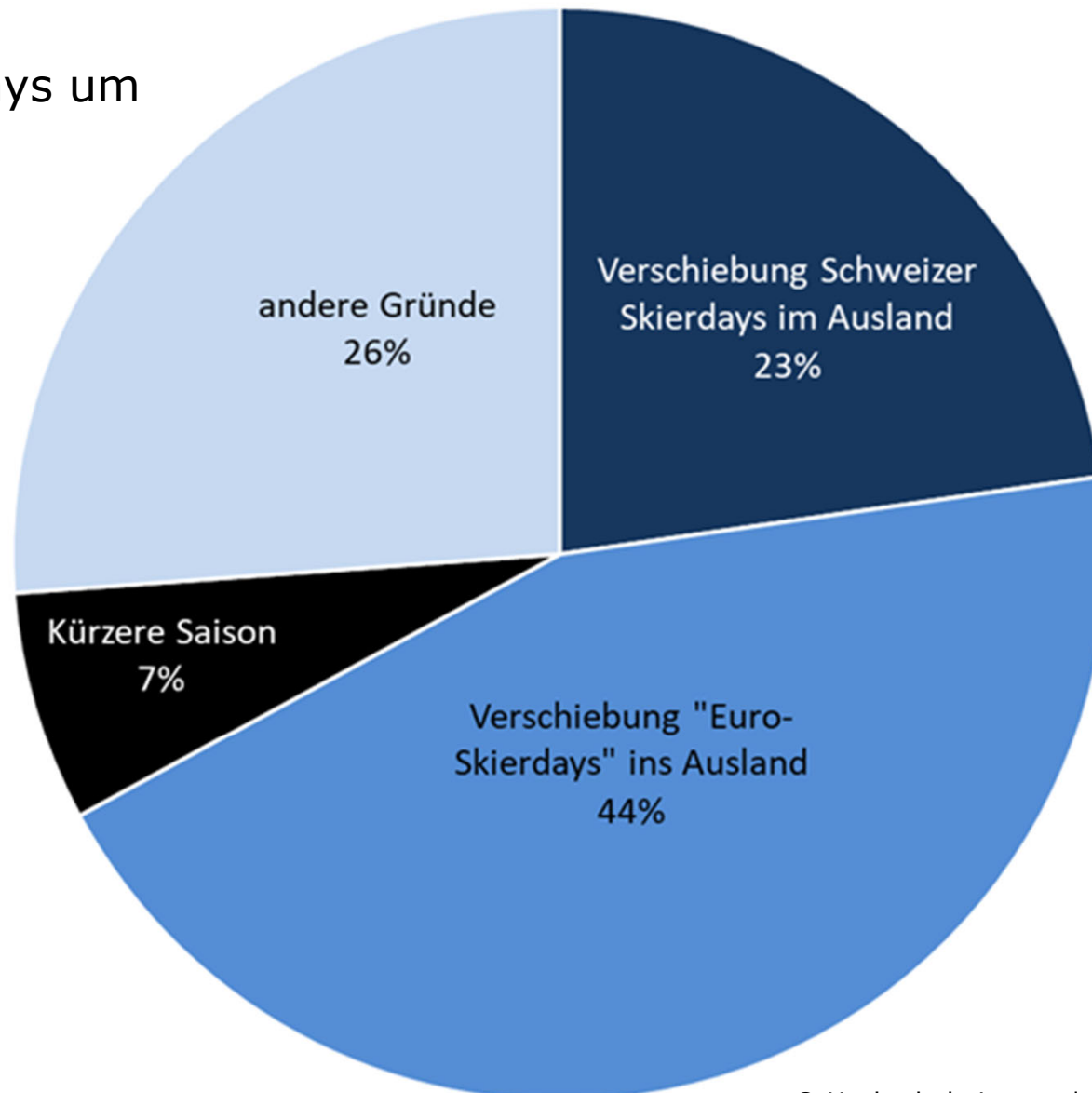
Nachfrage nach Skierdays

- Entwicklung 2008/09 bis 2018/19
- Ausübungshäufigkeit
- Implikationen für Wahl Preismodell

Entwicklung 2008/09 bis 2018/19

Rückgang Skierdays um

- 15%
- 4.4 Mio.



Einige Eckwerte zur Ausübungshäufigkeit

- Skierdays p.a. je Saisonkarte: 15
- Skierdays p.a. ohne Saisonkarte: 4.5
- Skierdays p.a. alle: 8
- Hoher Anteil «wenig Skifahrer»

Erkenntnisse für Preismodelle (1)

- Wichtigste Treiber der Skierdays sind Wetter und Schnee
→ Abhängigkeit reduzieren, Erträge stabilisieren
- Jeder Skifahrer + 1 Skitag → +15% Skierdays
→ Ausübungshäufigkeit steigern
→ Aus Anfängern Fortgeschrittene machen
→ Was zahlt er für den zusätzlichen Skierdays?
- Potenzielle Skieinsteiger (CH): 400'000 → +8 % Skierdays
→ Eintrittshürden reduzieren
→ Skiaussteiger verhindern bzw. verzögern

Erkenntnisse für Preismodelle (2)

- Potenzial Winterbergbahngäste (CH): 2'200'000
- Zuzüglich «Wenig Skifahrer»: = 3'500'000
 - Nicht-skifahrende Wintergäste berücksichtigen
 - Skifahrer nicht kannibalisieren

- 1/4 der «Auslandsverluste» zurückgewinnen → +2.6% Skierdays
 - Marktanteile auf Kosten Ausland gewinnen

- Was können unterschiedliche Preismodelle dazu beitragen?

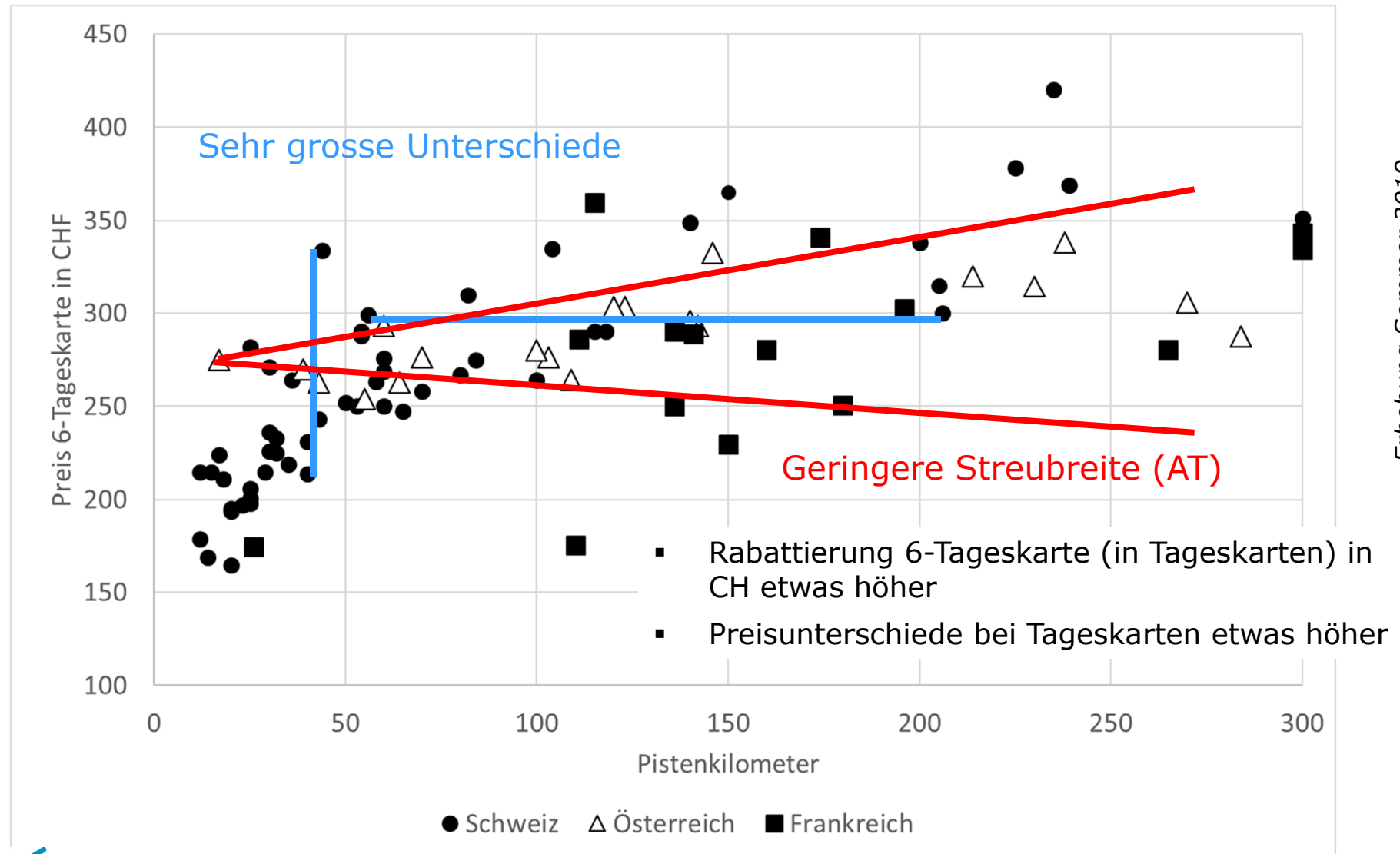
Agenda

- Vorgehensweise
- Nachfrage nach Skierdays
- Preismodelle
 - Tages- und Mehrtageskarten
 - Saisonkarten
- Fazit

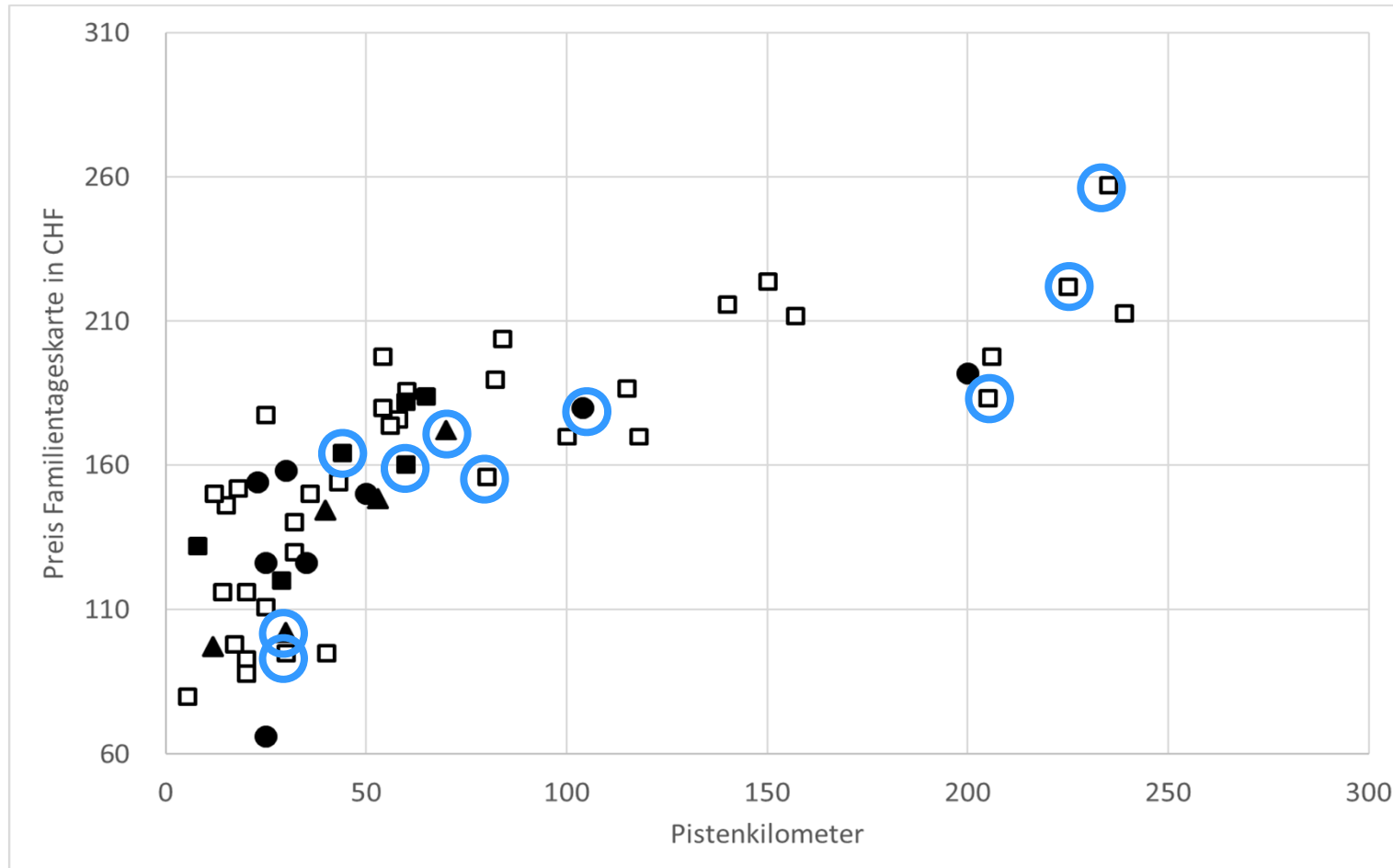
Preismodelle: Tages- und Mehrtageskarten

- Preise allgemein
- Würdigung Dynamische Preismodelle

6-Tageskartenpreis CH, AT, F (Erwachsene)



Familientageskarte bzw. Familienpreis (4 Köpfe)



Erhebung Sommer 2019

Wieso kommen die Gäste ins Gebiet (5 wichtigste Gründe)?

- Kinderangebote
- ▲ Kinderangebote und günstiger Preis
- Günstiger Preis

Fünf wichtigste Gründe für Besuch von Aufenthaltsgästen



Beurteilung auf Basis von

- Quantitative Auswertung Skierdays und Verkehrsertrag (Daten SBS)
- Fallstudien (öffentlich verfügbare Daten)
- Interviews (Skigebiete und Berater)
- Eigene Einschätzungen

Dynamisch vs. statisch

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

Dynamische Preismodelle (1)

1. Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein
 - Kaum Potenzial
 - Preis & Komplexität Gesamtprodukt «Skifahren»

2. Entscheid über Anzahl Ausübungen
 - Tagesgäste: Geringes Potenzial
 - Aufenthaltsgäste: Mittleres Potenzial

3. Entscheid für eine Destination
 - Geringes Potenzial
 - Preis Gesamtprodukt «Skiferien»
 - Destinationsweites Pricing - wer finanziert Rabatte?
 - Zahlungsbereitschaft, «fairer Preis»
 - 60% finden Dynamic Pricing prinzipiell fair – und die anderen 40%
 - Kundendaten nutzen

4. Entscheid für einen Skitag (Aufenthaltsgäste)
 - Mittleres Potenzial
 - Länger laufende Tickets
 - Mehr Flexibilität in der Preisstruktur

Dynamische Preismodelle (2)

5. Entscheid über den Buchungszeitpunkt

- Frühbucherrabatt als Versicherungsprämie: Was darf Risikoüberwälzung kosten?
- Rabatt nur für Risikoübernahme
- Ertragsstabilisierung vs. Ertragssteigerung
- Grosses Potenzial für Frühbuchungen bei geplanten Skiausflügen bzw. v.a. Mehrtageskarten
- Online-Anteile steigen schnell an
- Knappheit des Angebots kein Argument (im Gegensatz zur Beherbergung)

6. Durchschnittsertrag beeinflussen

- Aufpassen: Viele Gebiete entwickeln sich ab 2017/18 positiv
- Statistische Analyse und Fallstudien: Leicht überdurchschnittliche Entwicklung Verkehrsertrag (tief einstellig)*
- Positive Wirkung vor allem beim Preis, nicht bei den Skierdays
- Liegt der positive Effekt an der Preiserhöhung oder am dynamischen Modell?
- Preiserhöhungen diskreter möglich

* 2016/17 bis 2018/19

Dynamische Preismodelle

7. Nebenerträge beeinflussen

- Potenzial von Dynamic Pricing eher beim Durchschnittspreis als bei den Skierdays: Potenzial daher beschränkt

8. Betriebsaufwand beeinflussen

- Geringes Potenzial

9. Erträge in der Destination beeinflussen

- Potenzial von Dynamic Pricing eher beim Durchschnittspreis als bei den Skierdays: Potenzial daher beschränkt
- Destinationsweites Pricing

10. Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen

- Preisdynamik hat bisher v.a. noch oben gewirkt
- Bewährungsprobe «schlechter» Winter steht noch aus
- Risiko «finanzieller Schieflage» nur wegen dynamischen Preisen gering

Preismodelle: Saisonkarten

- Preise allgemein
- Würdigung «günstige» Saisonkarten

Grosse Unterschiede zwischen den Saisonkarten

- Wie teuer ist eine Saisonkarte in Tageskarten?

3.4 bis 19.3

50% zwischen 9.6 und 13

- Wie oft wird eine Saisonkarte im Ø benutzt?

7 bis 25 Tage

50% zwischen 11 und 20

- Was ist der Durchschnittspreis pro Saisonkartenskiertag (in % des Maximaltageskartenpreises)?

34% bis 161%

50% zwischen 62% und 97%

- Welchen Anteil haben die Saisonkarten an der Anzahl Skierdays?

In ca. der Hälfte zwischen
10% und 30%

In einem Drittel der Skigebiete
zwischen 30% und 50%

- Welchen Anteil machen vergünstigte Saisonkarten aus?

0% bis 92%

50% zwischen 10% und 45%

Grosse Unterschiede zwischen den Saisonkarten

Vorverkauf bis	Discount Ø	Anteil
Ende April/Mai	36.6%	35%
Ende Sept/Okt	16.6%	21%
Ende Nov/Dez	13.8%	44%

- Wie teuer ist eine Saisonkarte für eine vierköpfige Familie?

555 bis 5100

50% zwischen 1269 bis 1998

- Familiensaisonkarten (100 bis 200 Pistenkilometer) sind im Durchschnitt günstiger als in AT und F

«Günstige» Saisonkartenmodelle

1. Entscheid ein aktiver Skifahrer zu sein
 - Geringes Potenzial
 - Preis & Komplexität Gesamtprodukt «Skifahren»
 - Mittleres Potenzial «Aussteiger» zu vermeiden
 - Kombination Skifahren und alternative Tätigkeiten

2. Entscheid über Anzahl Ausübungen
 - Grosses Potenzial
 - Daten zu Anzahl Ausübungen entscheidend
 - Alternative Tätigkeiten am Berg

3. Entscheid für eine Destination
 - Grosses Potenzial möglich, Frage des Preises
 - Freie Kapazitäten, Saisonabos mit Blackout Dates
 - Angebot, Qualität, Positionierung

4. Entscheid für einen Skitag (Aufenthalts Gäste)
 - Geringes Potenzial

«Günstige» Saisonkartenmodelle

5. Entscheid über den Buchungszeitpunkt

- Sehr grosses Potenzial
- Frühbucherrabatt als Versicherungsprämie: Was darf Risikoüberwälzung kosten?
- Ertragsstabilisierung vs. Ertragssteigerung
- Saison 2016/17 mit viel schlechtem Wetter: Absicherung
- Saison 2018/19 mit viel Sonne: Vergeben von Upside-Chancen

6. Durchschnittsertrag beeinflussen

- Daten zu Anzahl Ausübungen und Ticketmix entscheidend
- Convenience-Käufer
- Andere Vergünstigungen
- Statistische Analyse: *
 - Signifikant positiver Effekt auf Skierdays
 - Signifikant negativer Effekt auf Durchschnittspreis
 - Negativer Effekt überwiegt (mittelstellig einstellig)
- Fallstudie: leicht positiver Effekt*
- Aber: Viele Gebiete mit günstigen Saisonkarten haben «vorher» deutlich mehr Verkehrsertrag verloren – Rebound-Effekt? * 2016/17 bis 2018/19

«Günstige» Saisonkartenmodelle

7. Nebenerträge beeinflussen

- Grosses Potenzial möglich, abhängig vor allem von freien Kapazitäten z.B. in der Gastronomie
- Aufpassen beim Verrechnen von Verkehrserträgen und Nebenerträgen

8. Betriebsaufwand beeinflussen

- Frage der Werbung
- Gemeinsame Produkte

9. Erträge in der Destination beeinflussen

- Grosses Potenzial möglich, abhängig vor allem von freien Kapazitäten z.B. in der Gastronomie
- Destinationsweites Pricing, wer trägt die Rabatte?

10. Ertrag der Gesamtbranche beeinflussen

- Heterogenität der Gebiete ist Rechnung zu tragen
- Saisonkarten im Trend, auch teurere Produkte legen zu
- Destinationsübergreifend vs. tiefpreisig
- Risiko «finanzieller Schiefelage» kann durch günstige Saisonkarten verstärkt werden

Risiko steigt mit zunehmender Verbreitung

Agenda

- Vorgehensweise
- Nachfrage nach Skierdays
- Preismodelle
 - Tages- und Mehrtageskarten
 - Saisonkarten
- Fazit

Fazit

- Chancen/Risiko-Potenzial von vergünstigten Saisonkarten höher als von dynamischen Preismodellen
- Auswirkungen auf den EBITDA (*Marge 32%, 85% von Ertragszuwachs schlägt auf EBITDA durch*)

Wachstum Verkehrsertrag	Wachstum EBITDA
2%	5.3%
4%	10.6%
6%	15.9%
8%	21.3%
10%	26.6%

- Stabilisierung der Erträge