

## DYNAMIC PRICING - RETTUNGSANKER FÜR BERGBAHNEN?

10 Thesen von grischconsulta zur dynamischen Preisgestaltung 24.10.2018

Was ist Dynamic Pricing?

Im „Dynamic Pricing“ für Bergbahnen werden die Preise für Skitickets auf Basis des **aktuellen Marktbedarfs** laufend angepasst.

„Eingepreist“ werden beispielsweise:

- der Buchungszeitpunkt
- die saisonale Nachfrage (Ferienzeiten)
- die wöchentliche Nachfrage (Wochentag, Wochenende)
- die tagesaktuelle Nachfrage (Wetter)
- das Angebot, bzw. die erwartete Auslastung am Berg

These 1

### ➤ Variable Preisgestaltung ist nichts Neues

Skigebiete passen ihre Preise schon lange der Nachfrage an und unterscheiden Vor-, Haupt- und Nebensaison. Zusätzlich werden Spezialtarife für einzelne Tage oder einzelne Zielgruppen angeboten. Neu ist die feinere Auflösung und Kontrolle über alle Parameter, welche die Nachfrage bestimmen sowie die kurzfristig veränderbaren Optionen, welche der Online-Verkauf neu ermöglicht. Die Preise können so dynamisch gestaltet werden.

These 2

### ➤ Dynamische Preise für Skigebiete sind zukunftsweisend

Die Entwicklung hin zu dynamischen Preisen bei Skigebieten ist unaufhaltsam und wird sich durchsetzen. Der heutige Kunde hat sich schon längst daran gewöhnt, dass insbesondere Preise für (Transport-)Dienstleistungen nicht mehr fix, sondern abhängig vom Buchungszeitpunkt und der saisonalen und tagesaktuellen Nachfrage sind (Beispiel: Airlines oder stark vergünstigte SBB-Tickets zu nachfrageschwachen Zeiten).

These 3

### ➤ Dynamic Pricing ist keine Discount-Strategie

Dynamic Pricing für Skitickets hat nichts mit den Saisonkartenangeboten von beispielsweise Saas-Fee (Hammerdeal-Angebot) oder dem Magic-Pass zu tun. Bei diesen Angeboten geht es darum, über einen attraktiven Preis möglichst viele Gäste dazu zu bewegen, im Vorverkauf eine Saisonkarte zu erwerben.

Beim Dynamic Pricing wird mit sogenannten «Ab-Preisen» gearbeitet, z.B. durchaus auch höher als die bisher üblichen Fixpreise ausfallen. Ein

realistisches – nicht abschreckendes – oberstes Preisschild ist allerdings sehr wichtig!

These 4

➔ **Die Preisgestaltung muss für die Kunden nachvollziehbar sein**

Die Kunden müssen lernen und verstehen können, wie die Preise zustande kommen. Dies erfordert Transparenz und interaktive Kommunikation, die alleine mit Printmedien, d.h. mit vorgedruckten Preislisten, nicht mehr machbar ist. Auch der starke Einbezug der Leistungspartner in der Destination ist eminent wichtig, damit die ganze Dienstleistungskette für die Kunden stimmt und diesen auch kompetent informieren kann.

Für die Bergbahnen geht es nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung durch maximale Ausreizung der Zahlungsbereitschaft, sondern um langfristige Kundenbindungen. Tiefere Preise in nachfrageschwachen Zeiten sind eine überzeugende Antwort auf den Pauschalvorwurf «Skifahren ist sowieso viel zu teuer».

These 5

➔ **Der Preis ist für die Kunden nicht das alleinige Entscheidungskriterium**

Gästabefragungen zeigen, dass der Preis des Skitickets bei der Buchung eines Skiurlaubs bei Weitem nicht das wichtigste Entscheidungskriterium ist. Wichtiger sind die Schneelage, die Skigebietsgrösse, die Pistenqualität, die gute Erreichbarkeit und die Attraktivität der Feriendestination.

Für Tagesgäste spielt der Preis allerdings eine grössere Rolle, da der Ticketpreis für diese einen grösseren Anteil an den gesamten Tagesausgaben ausmacht.

These 6

➔ **Dynamische Preise erhöhen nicht zwingend die Convenience für die Gäste**

Wenn Kunden zeitlich flexibel sind, können sie dafür wesentlich günstigere Skitickets erwerben. Die feinere Unterteilung der Preise macht die Entscheidungsfindung aber auch anspruchsvoller. Die Kunden müssen für sich stets eine Beurteilung der eigenen Zahlungsbereitschaft, abhängig vom Zeitpunkt der Buchung / Wettersituation und den weiteren Parametern, vornehmen.

These 7

➤ **Bergbahnen sind anders als Airlines oder Eisenbahnen**

Mit dem Kauf eines Flug- oder Bahntickets weiss der Kunde genau was er erhält: einen Transport von A nach B.

Bei einem Skiticket besteht das Risiko, dass am Tag/der Woche X Schlechtwetter ohne Sicht herrscht. Für diese vorzeitige Abwälzung des Schlechtwetter-Risikos will der Kunde mit einem tieferen Preis entschädigt werden.

These 8

➤ **Dynamische Preise allein sind nicht der Rettungsanker für Bergbahnen**

Dynamische Preise sind für Bergbahnunternehmen in erster Linie als Instrument zur flexiblen Steuerung der Nachfrage zu verstehen. Dadurch können nachfrageschwache Zeiten belebt und Spitzentage geglättet werden. Dies kann vor allem auch im Hinblick auf das Handling von Overtourism (begehrte Ausflugsziele im Alpenraum) wichtig werden.

Mit dynamischen Preisen können gemäss Fachexperten Umsatzsteigerungen von 3 bis 8% gegenüber einer starren Preisgestaltung erwartet werden.

These 9

➤ **Bergbahnen sind in ihrer Preisgestaltung nicht immer frei**

Bergbahnen, die in einen Tarifverbund (z.B. Top4, Magic Pass, Salzburg Super Ski Card etc.) eingebunden sind, können ihre Preise nicht frei variieren. Hier ist oftmals der fixierte Tageskartenpreis bestimmend für alle anderen Preise im Verbund und fliesst auch in die Faktorenbewertung für die Verteilung der Erträge ein. Wenn einer oder mehrere Verbundpartner in die dynamische Preisgestaltung einsteigen, ist eine neue komplexere Architektur der Verbundverträge erforderlich.

These 10

➤ **Dynamic Pricing ist nur ein Element einer durchgehenden Angebots- und Preisstrategie**

Der Preis ist immer auch eine Botschaft, ein Signal an den Markt. Hochpreisige Angebote vermitteln Exklusivität, höhere Qualität, persönlicheren Service, gutes Design und Nachhaltigkeit. Diese Ansprüche müssen dann auch vor Ort erfüllt werden. Tiefpreise vermitteln, dass das Angebot eingeschränkt oder flach und billig, für jedermann zugänglich und auf Masse ausgerichtet ist und eher Schnäppchenjäger anzieht.

Deshalb muss einer dynamischen Preisgestaltung immer auch eine sorgfältige Angebots- und Preisstrategie zugrunde liegen in der die Positionierung des Gesamtangebotes und die relevanten Zielgruppen definiert werden.

Was die Kunden auch noch oft fragen oder erwarten:

- ➔ Angesichts dessen, dass die Kunden vor allem faire Preise erwarten, werden auch die heutigen fixen Preise je nach Situation als nicht gerechtfertigt bezeichnet.
  - «Warum soll ich soviel bezahlen, wenn ich so lange anstehen muss?»
  - «Ich würde lieber etwas mehr bezahlen und dafür eine VIP-line erhalten!»
  - «Ich will nicht so viel bezahlen, wenn das Wetter schlecht ist.»
  - «Ich will nicht so viel bezahlen, wenn nur Teile des Skigebietes geöffnet sind.»
  - etc.

... darauf kann die dynamische Preisgestaltung Antworten geben.

Maienfeld, 24.10.2018

grischconsulta

Roland Zegg Edgar Grämiger Reto Gamper