



Rabatte – hoch, höher, am höchsten

Die neuartige Preisstrategie der Bergbahnen Saas Fee hat im Wintersport einen Dambruch ausgelöst



75 000 Wintersportler haben vor der vergangenen Saison ein Abonnement für die Pisten in Saas Fee gekauft.

MANUEL LOPEZ / PPR



Gemeinsam sind auch die Hotels stärker

Bei den Skigebieten herrscht ein Überangebot. Daher war es nur eine Frage der Zeit, bis ein Preiskampf ausbrechen würde. Das ist nun passiert – zur Freude der Kunden und wohl zum Schaden vieler Bahnen.

DANIEL IMWINKELRIED

Warten sei keine Strategie mehr gewesen, sagt Urs Kessler, Chef der Jungfrau-Bahnen im Berner Oberland. «Dafür hat sich der Markt jüngst viel zu rasch verändert.» Gemeinsam mit drei anderen Berner Skigebieten hat die Jungfrau-Region deshalb eine Skisaisonkarte für 666 Fr. auf den Markt geworfen. Das entspricht einem Abschlag von 28% zum einst geltenden Preis.

Wie andere Tourismusmanager musste Kessler auf eine aufsehenerregende Aktion reagieren, welche die Bergbahnen Saas Fee vor einem Jahr lanciert hatten. Bis zum Saisonbeginn 2016/17 hatte das Unternehmen die Sai-

Eine Bergbahn ist keine Airline

Kommentar auf Seite 11

sonkarte für 222 Fr. statt 1050 Fr. offeriert. Das Angebot galt allerdings nur, wenn eine gewisse Anzahl Touristen an der Aktion teilnahm. So wollte die Firma vermeiden, finanzielle Einbussen zu erleiden. Schliesslich gelang es der Bahn, 75 000 Karten zu verkaufen und so auf einen Schlag 16 Mio. Fr. einzunehmen. Das entspricht dem Verkehrsertrag eines ganzen Winters.

Rascher Gesinnungswandel

Vor zwölf Monaten schüttelten die anderen Bergbahndirektoren der Schweiz über die Aktion von Saas Fee nur verwundert den Kopf; einstimmig betonten sie, dass solche Preisreduktionen für sie nie infrage kämen. Gar von Dumping war die Rede. Trotzdem vergingen dann nur wenige Monate, bis die ersten Gesellschaften nachzogen. Crans-Montana tat sich mit anderen Destinationen in der Westschweiz zusammen und lancierte im Frühjahr den «Magic Pass» für 359 Fr.

Das stellte den Dammbruch dar, und seither haben die Bergbahnen bei Marketing und Preisgestaltung eine ungeheure Kreativität an den Tag gelegt. Mittlerweile erscheint einem der Sektor wie ein betriebswirtschaftliches Versuchslabor: Wie reagiert eine Branche, die infolge des starken Frankens in Bedrängnis geraten war und die Produktion nicht ins Ausland verlagern kann?

Seit 2008 leiden die hiesigen Bergbahnen unter rückläufigen Gästezahlen (vgl. Grafik). Der Franken gewann zum Euro derart an Stärke, dass sich viele Deutsche, Niederländer oder Italiener vom Ferienland Schweiz abwendeten. Die Folgen sind für die Bergbahnen verhängnisvoll. Ihre Anlagen laufen – unabhängig davon, ob sich viele oder wenige Gäste auf den Pisten tummeln. Die Betriebe weisen also hohe Fixkosten auf; zudem steckt viel Kapital in der teuren Infrastruktur. Eine Betriebsschliessung zöge grosse Abschreibungen nach sich. Deshalb hoffen die Bahnen darauf, dass Konkurrenten der Schnauf ausgeht – während alle weiter investieren, um zu den Überlebenden zu gehören. Eine solche Konstellation führt jedoch unvermeidlich zu einem scharfen Verdrängungswettbewerb, auch weil die öffentliche Hand jüngst immer wieder eingesprungen ist, nachdem ein Unternehmen in finanzielle Probleme geraten war.

«Wir wollen Gäste zurückholen», sagt Kessler von den Jungfrau-Bahnen. Selbstverständlich verfolgen alle Bahnen dieses Ziel. Da sich der Wettbewerb mit der Aktion von Saas Fee aber gleichsam über Nacht verschärft hat, sind längst nicht alle Betriebe gleich gut darauf vorbereitet.

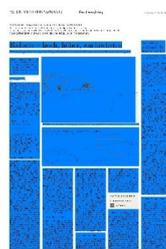
Als «Firstmover» haben sich die Bergbahnen Saas Fee einen Vorsprung verschafft. Das Fernziel der Firma ist das digitale Marketing, und dafür hat sie hohe Investitionen in die IT getätigt. Gleichzeitig ist die 222-Franken-Offerte breit abgestützt. Hotels, Bergrestaurants, Skiverleiher und weitere Dienstleister stehen hinter der Aktion. «Ein Betrieb darf nicht nur am Preis schrauben», sagt Bahndirektor Rainer Flaig. Vielmehr müsse man sich auch eine gute Marketing-Story einfallen lassen.

Wetterabhängige Preise

Andere Anbieter hatten keine Zeit, ihr Angebot bis in alle Details auszugestalten. Der Verbund der Jungfrau-Region fand immerhin einen eingängigen Marketing-Slogan. Die Karte für 666 Fr. gilt für 666 Pistenkilometer, und die Hotels sind ebenfalls in die Aktion eingebunden. Dagegen gleicht der «Magic Pass» in Crans-Montana eher einer Rabattaktion.

Gewisse Bahnen sehen deshalb davon ab, den Verdrängungswettbewerb mitzumachen. Die Bergbahnen Zermatt etwa wollen von Preissenkungen nichts wissen. Das Unternehmen befindet sich in einer beneidenswerten Position, was auch die Konkurrenten anerkennen. Die Bahn- und Hotelinfrastruktur ist auf dem neuesten Stand, das Skigebiet schneesicher. Vor allem aber verfügt der Ort mit dem Matterhorn über ein Wahrzeichen mit globaler Ausstrahlung.

Für andere Firmen kommen Preissenkungen bei den Saisonkarten nicht infrage, da sie von Tagestouristen abhängen oder nicht einsehen, warum sie ihr «Produkt» plötzlich für einen viel niedrigeren Preis vermarkten sollen. Stattdessen versuchen sie, mit dynamischen Preisen Gäste anzulocken. Damit experimentieren etwa die Bahnen von Belalp und Pizol. Beide passen die Preise bis zu sieben Tage im Voraus den Wetterprognosen an. Ökonomisch sei das sinnvoll, sagt Dietmar Kremmel, Professor an der Fachhochschule St. Gallen und Leiter eines Forschungsprojekts zur dynamischen Preisgestaltung. «Die Zahlungs-



bereitschaft der Kunden», sagt er, «hängt vom Nutzen einer **Tageskarte** ab». Und dieser sei bei schlechtem Wetter geringer. Laut seinem vorläufigen Fazit hat es in den Gebieten keinen Kannibalisierungseffekt gegeben. Der mit den neuen Kunden gewonnene Umsatz sei höher gewesen als der Betrag, den die Bahnen durch den Preisnachlass verloren hätten.

Erdrückende Probleme

So einfallreich wie in den vergangenen Monaten war der Schweizer Tourismussektor wohl noch nie. Den heftigen Konkurrenzkampf werden gleichwohl nicht alle Betriebe überleben. Dafür hat sich das Reisegeschäft zu stark verändert. *Der gepoolte Einkauf ist sinnvoll, wird aber noch wenig genutzt*

imr. · Wenn sich Industrieunternehmen über den hohen Frankenkurs beklagen, sagen ihnen Ökonomen jeweils, eine starke Währung sei eine Art Fitnesskur: Er zwingt die Gesellschaften dazu, neuartige Produkte zu entwickeln und ständig an den Arbeitsabläufen zu feilen. Gilt diese Regel auch für Hotels, also Betriebe, deren Dienstleistungen nicht viel mit Hightech zu tun haben und die an den überaus teuren Schweizer Standort gebunden sind?

Günstiger einkaufen

Erstaunlich ist, welches Sparpotenzial auch in gut geführten Häusern schlummert. Diese Erfahrung hat Christoph Schlatter gemacht, Chef der beiden St. Moritzer Hotels Laudinella und Reine Victoria. Wie die meisten Konkurrenten im Oberengadin sind die beiden Betriebe vom starken Franken hart getroffen worden. «Die Logiernächte brauchen weg», sagt Schlatter. Vor allem verdiente das Hotel aber auch weniger Geld mit den Restaurants. Schlatter versuchte

zuerst, die Touristen mit Zusatzleistungen zurückzugewinnen. Er organisierte Kurse in Rätoromanisch, offerierte den Gästen am Nachmittag Kaffee und Kuchen und den Gratisentrtritt ins Hallenbad. All das haben die Gäste zwar geschätzt, doch im Preiskampf, in dem sich Schlatter mit der Südtiroler und der Österreicher Konkurrenz befindet, erwiesen sich die Angebote als stumpfe Waffen.

Schlatter musste weitreichendere Massnahmen ergreifen. Einen grossen Effekt erzielte er im Einkauf. Diesen habe er, so sagt er, komplett neu organisiert. Früher hat jeder Chef der sechs Hotelrestaurants die Waren, beispielsweise das Fleisch, selber bestellt. Heute bezieht man jede Produktkategorie, etwa Rindfleisch oder Poulet, bei einem einzigen Lieferanten. Das bringt Mengenrabatte, reduziert die Gefahr von Qualitätsproblemen und erleichtert auch den Lieferanten das Leben.

Als grösster Hotelbetrieb im Oberengadin kann das «Laudinella» dabei sein ganzes Gewicht in die Waagschale werfen: Pro Jahr benötigt das Unternehmen beispielsweise 7 Tonnen Rindsfilet und 25 Tonnen Mehl. Schlatter hat anderen Hotels vorgeschlagen, gemeinsam einen Einkäufer zu beschäftigen, um so die Logistik zu verbessern. Noch zögern diese Betriebe jedoch, weil sie vor den zusätzlichen Lohnkosten zurückschrecken. Aber Schlatter ist überzeugt, die Kollegen doch noch von den Vorzügen einer Kooperation überzeugen zu können.

Wieder Luft zum Atmen

Fortschritte erzielte Schlatter auch mit einem konsequenten Yield-Management, also der zeitnahen Anpassung der Übernachtungspreise an die Nachfrage. Was er und seine Mitarbeiter früher mithilfe von Excel-Tabellen erledigten, verrichtet heute eine spezielle Software. Nun kommt es nicht mehr vor, dass

Schlatters Betriebe an sonnigen Wochenenden mit vielen Gästen die Preise nicht mehr erhöhen.

Dank solchen Massnahmen ist der Betriebsgewinn (Ebitda) im Geschäftsjahr 2016/17 zum ersten Mal seit der Finanzkrise wieder gestiegen. Das «Laudinella» sei eben gross genug, damit er als Geschäftsführer etwas bewegen könne, sagt Schlatter. «Die Zahlen zeigen in die richtige Richtung.» Für eine Komplettsanierung der Hotelanlage müsste die Rentabilität aber noch etwas weiter steigen. «Wenigstens haben wir aber wieder Luft zum Atmen», sagt der Hotelier.

Skifahren war einst eine überaus beliebte Freizeitaktivität, heute gibt es jedoch viele Alternativen, zum Beispiel günstige Fernreisen. Wenn sich ein Geschäft aber von Grund auf wandelt, die Nachfrage also strukturell schrumpft, werden niedrigere Preise kaum reichen, um alle verlorenen Gäste zurückzugewinnen. Die nächsten Jahre werden daher für alle Bahnen grosse Herausforderungen bringen. So hat Saas Fee zwar ein

stimmiges Konzept ausgetüftelt und nun schon zwei Saisons hintereinander die neuartigen Skipässe verkauft. Nur die Hälfte der 75 000 Kunden war allerdings in beiden Jahren dabei. Es scheint somit, als müsste das Unternehmen jedes Jahr Zehntausende neuer Kunden gewinnen.

Auch die dynamische Preisgestaltung, wie sie der Pizol und die Belalp betreiben, mag die Nachfrage beflügeln. Das ändert aber nichts daran, dass der Pizol in finanziellen Problemen steckt, aus denen sich der Bahnbetreiber nicht aus eigener Kraft befreien kann. Der Kanton St. Gallen und die Gemeinden der Region haben daher angekündigt, der Firma zu helfen. Deren strukturelle Probleme sind schlicht zu gross – da hilft auch eine Innovation nicht weiter.



Neue Zürcher Zeitung
8021 Zürich
044/ 258 11 11
<https://www.nzz.ch/>

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 104'397
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

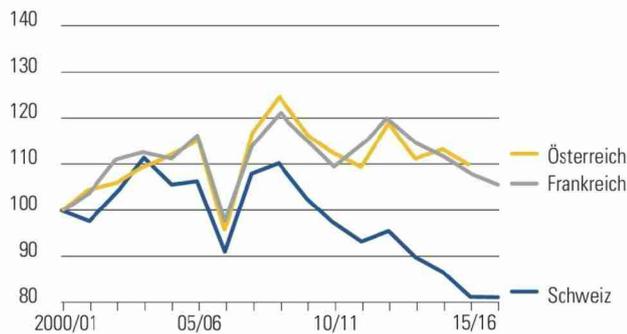
Seite: 28
Fläche: 97'838 mm²

Auftrag: 375005
Themen-Nr.: 375.005

Referenz: 67506323
Ausschnitt Seite: 4/4

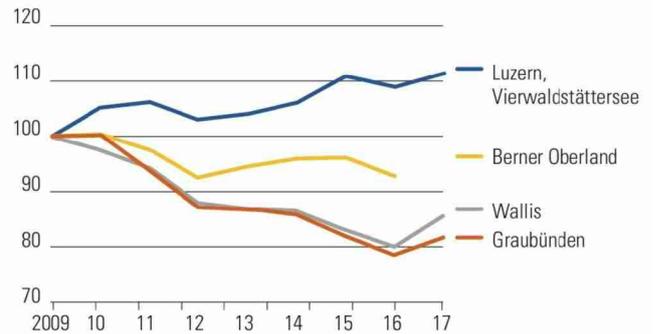
Seit der Finanzkrise von 2008 geht es mit dem alpinen Tourismus abwärts

Eintritte ins Skigebiet (Skier-Days), indiziert 2000 = 100



QUELLEN: LÜTOLF/BEKB

Logiernächte nach Region, indiziert 2009 = 100



NZZ-Infografik/lea.