Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus

Universität St.Gallen

Kompetenzzentren:
Tourismus und Verkehr
Regionalwirtschaft
Öffentliches Management

Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Fon +41(71)224-2525
Fax +41(71)224-2536

Neue Preismodelle für Bergbahnen -

Case Studies (Beilage zum Bericht)

Prof. Dr. Christian Laesser

Dr. Philipp Boksberger

St. Gallen, April 2008

Inhaltsverzeichnis

1 Are (Skistar), Schweden 4

1.1 Einleitung 4

1.2 Acquisition Value 6

1.3 Transaction Value 10

1.4 In-Use Value 12

1.5 Redemption Value 14

1.6 Lessons learnt 15

2 Cardrona, New Zealand (Südinsel) 16

2.1 Einleitung 16

2.2 Acquisition Value 17

2.3 Transaction Value 19

2.4 In-Use Value 21

2.5 Redemption Value 22

2.6 Lessons learnt 23

3 Ishiuchi Maruyama, Japan 24

3.1 Einleitung 24

3.2 Akquisitionswert 25

3.3 Transaction Value 27

3.4 In-Use Value 29

3.5 Redemption Value 31

3.6 Lessons learnt 31

4 Las Leñas, Argentinien 32

4.1 Einleitung 32

4.2 Acquisition Value 34

4.3 Transaction Value 35

4.4 In-Use Value 37

4.5 Redemption Value 38

4.6 Lessons learnt 39

5 Mount Buller, Victoria, Australia 40

5.1 Einleitung 40

5.2 Acquisition Value 41

5.3 Transaction Value 43

5.4 In-Use Value 45

5.5 Redemption Value 46

5.6 Lessons learnt 47

6 Shiga Kogen (Nagano) 48

© IDT-HSG

6.1 Einleitung 48
6.2 Acquisition Value 49
6.3 Transaction Value 50
6.4 In-Use Value 52
6.5 Redemption Value 53
6.6 Lessons learnt 54
7 The Canyons, Utah, USA 56
7.1 Einleitung 56
7.2 Acquisition Value 57
7.3 Transaction Value 61
7.4 In-Use Value 63
7.5 Redemption Value 65
7.6 Lessons learnt 66
8 Vail, Rocky Mountains, USA 67
8.1 Einleitung 67
8.2 Acquisition Value 69
8.3 Transaction Value 72
8.4 In-Use Value 74
8.5 Redemption Value 76
8.6 Lessons learnt 78
9 Val d'Isère, Frankreich 79
9.1 Einleitung 79
9.2 Acquisition Value 81
9.3 Transaction Value 84
9.1 In-Use Value 86
9.2 Redemption Value 87
9.3 Lessons learnt 88
10 Whistler Blackcomb, British Columbia, Canada 90
10.1 Einleitung 90
10.2 Acquisition Value 92
10.3 Transaction Value 95
10.4 In-Use Value 97
10.5 Redemption Value 99
10.6 Lessons learnt 100

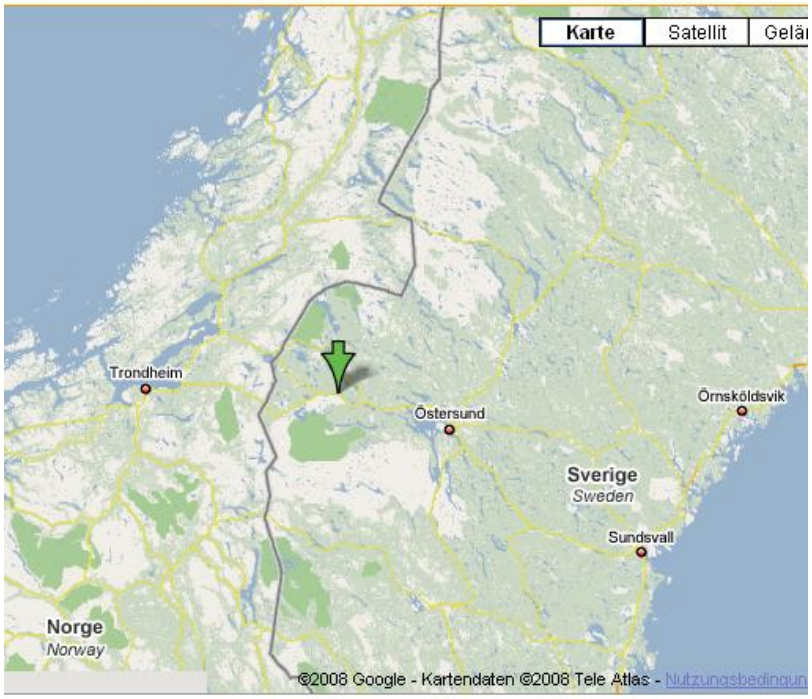
© IDT-HSG

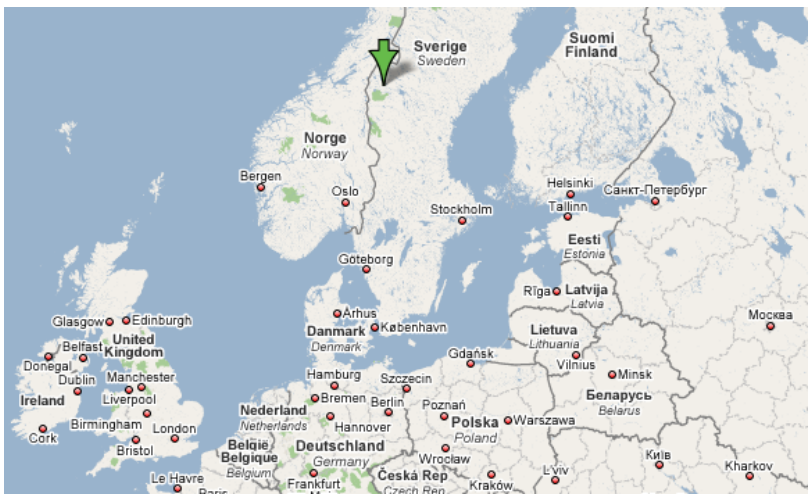
1 Are (Skistar), Schweden

1.1 Einleitung

Geographische Lage

Die alpine Destination Are ist international Topklasse und ist eines der meistfrequentierten Urlaubsdestinationen in der nordischen Region. Die Bahn kommt direkt in Mitte des Dorfes an und auch zwei internationale Flughäfen sind innerhalb von einer Stunde zu erreichen. Are liegt im Jämtland Distrikt und die Skiregion erstreckt sich von Duved (westlich von Are gelegen) und Are Björnen (östlich). Are ist rund 620km von Stockholm und 140km von Trondheim entfernt.





http://maps.google.de/

Are mit seinen 100 Ski Lifts ist das führende nordische Zentrum für alpines Skifahren. Es bietet für alle Altersgruppen ein entsprechendes Angebot.

Das Skiresort Are besteht aus drei Dörfern (Duved/Tegefjäll, Are und Are Björnen). Die Ski Lifts in Are Björnen und Are sind miteinander verbunden. Die Charakteristiken der drei Dörfer sind unterschiedlich und sind ideal entweder für junge Singles oder für Familien. Alles in allem bedeutet dies, dass das Resort Are ein Angebot für ein sehr breites Publikum bietet.

© IDT-HSG

Saisondauer	Winter: November bis Mai Sommer: Ende Juni bis Ende September
Eigentums- und Betreiberverhältnis-se	Das Resort Are ist im Besitz der SkiStar Gruppe und wird auch von ihr betrieben. Rund 35% vom Land gehört SkiStar dierekt, die restlichen 65% sind zwischen 30 und 50 Jahre geleased. Die SkiStar Gruppe besitzt und betreibt auch die Destinationen Sälen und Vemdalen in Schweden, sowie Hemsedal und Trysil in Norwegen. Der Marktanteil an Ski Pass Verkäufen in Skandinavien beträgt 41%. Das Core Business beinhaltet Ski Alpin mit dem Fokus auf einem gästefokussierten Ski Erlebnis. Im operationellen Bereich ist SkiStar einerseits in den Ski / Pistenangeboten, Unterkünften, Ski Schulen und Ski Vermietung tätig. Ein weiteres Feld ist der Besitz von Grundstücke, die aufgebaut und entwickelt werden. http://corporate.skistar.com/default.aspx?id=50

© IDT-HSG

1.2 Acquisition Value

Grad des Zugangs zu einem Gebiet (grundsätzlich frei vs. kontingentiert oder gar privatisiert)	Freier Zugang, kein Eintrittsgeld ins Resort zu bezahlen.
Skigebietsgrösse in km Pisten oder ha Ausdehnung	Total preparierte Ski Pisten: 4'450'000 m2, totale Länge der Pisten: ca. 100km Längste Piste: 6.5km Total preparierte Langlauf Pisten: ca. 58km
Skigebietsgrösse in m Höhendiffe-renz (Berg - Tal)0	1'420m (Areskutan) – 372m (Aresjön) ➔ 1'048m
Schneesicherheit in % der Pisten über 1'500 m (Garantie)	Schneegarantie gemäss Infos Are vom 7. Dezember bis 1. May; Gemäss der Definition über 1'500m wäre die Schneesicherheit bei 0%, aufgrund der sehr kalten Temperaturen ist dies hier nicht so zu bewerten.
Zahl der Clicks bis Preisvarianten auf Screen	2 Clicks bis zu den Preisen für Lift Tickets (danach auch die Möglichkeit, die Preisliste als pdf runterzuladen)

© IDT-HSG

Zahl der kommunizierten Preisvarianten (Flexibilität)

Das Pricing von Are kennzeichnet sich durch die Tages Skipässe (1/2 Tag bis 20 Tage), sowie einem flexiblen Skipass und einem Saison Pass. Dabei gibt zwei Preisstufen, für Erwachsene und für Kinder (8-15J) / Senioren (65+J.). Kinder unter 8 Jahren, die mit Helm unterwegs sind, können die Pisten gratis benützen.

Die Tagessätze (in SEK) für das Gebiet Are (in der zweiten Spalte: marginale Mehrkosten für den zusätzlichen Tag):

1/2 Tag	300.00	
1 Tag	320.00	
2 Tage	640.00	320.00
3 Tage	915.00	275.00
4 Tage	1185.00	270.00
5 Tage	1495.00	310.00
6 Tage	1580.00	85.00
7 Tage	1645.00	65.00
8 Tage	1725.00	80.00
9 Tage	1820.00	95.00
10 Tage	1910.00	90.00
11 Tage	2010.00	100.00
12 Tage	2100.00	90.00
13 Tage	2195.00	95.00
14 Tage	2290.00	95.00
15 Tage	2090.00	-200.00
16 Tage	2180.00	90.00
17 Tage	2580.00	400.00
18 Tage	2680.00	100.00
19 Tage	2770.00	90.00
20 Tage	2870.00	100.00
Night Skiing	205.00	
Cablecar Trip	100.00	
Single Trip	60.00	
Saison	3700.00	

➔ Der Preis des Saisontickets entspricht 11.5 Einzeltagen.

Flexible Skipässe

2 days of 4	640.00	
3 days of 5	960.00	320.00
4 days of 6	1280.00	320.00
5 days of 7	1600.00	320.00
7 days of 8*	1690.00	90.00

*mit diesem Pass 50% Discount für den Pool im Health Club, wenn die Lifte zu mehr als der Hälfte geschlossen sind ist der Eintritt frei.

Die Reduktion für die Kategorie Kinder / Senioren beträgt jeweils rund 20%.

Der Ski Pass beinhaltet folgende Leistungen:

- Zutritt zu 100 Pisten von verschiedenen Schwierigkeitsstufen
- Gratis Benutzung vom Ski Bus

© IDT-HSG

- Immer sicher, wenn die Karte verloren geht, kann man die restlichen Tage auf eine neue Karte laden

Ski Pass Kauf im Voraus hat folgende Vorteile:

- wenn jemand bereits in Besitz einer Karte, kann diese über die Webseite oder das Reservierungstelefon erneut aufgeladen werden
- garantiert direktes Skifahren. Bei mindestens 12 Tage im Voraus gekauftem Ticket wird dieses dem Gast zugeschickt und ist bereit für den Gebrauch
- Ski Pass ist bereits ein Tag vor dem richtigen Start für das Nacht Skifahren gültig (Nachtskifahren in den Wochen 52-10)
- Man bekommt 8 Tage für den Preis für 6 Tage
- Bei einem Kauf mindestens 30 Tage vor der Ankunft bekommt man die Ski Pass Karte (Chip Karte) umsonst (Wert 45 SEK / 4.8 EUR).

Ski Schule:

Gruppenlektionen:

GROUPLESSON Children (3-11J.), youth (12-15J.) and adults
5 lessons á 1 hour and 15 minutes* 735 SEK
4 lessons á 1 hour and 15 minutes* 715 SEK
* The last lesson every day is 1 hour and 15 minutes

GROUPLESSON Children (3 years) - Beginners
5 lessons á 1 hour 675 SEK

Grouplessons will start on mondays!

Snowboard 7-15 years
4 lessons á 1 hour and 30 minutes 825 SEK

Private Lektionen (maximal 5 Personen):

One person one hour 500 SEK
Additional persons-price per person 225 SEK

One person two hours 950 SEK
Additional persons-price per person 425 SEK

One person three hours 1250 SEK
Additional persons-price per person 575 SEK

Andere Angebote sind:

- Off pist guide
- Off pist course
- Ski guide
- Are Skicamp (for kids from 7 to 12 years old)
- Ski Exclusive (early skiing)
- Park and Pipe Skis (from 12 years up)
- Park and Pipe Snowboard (from 12 years up)

© IDT-HSG

Capacity Utilisation in Zahl der Skierdays oder Frequenzen	2006/07: 939'521 Skierdays Maximalkapazität: 48'560 Pax/h
Anzahl und Art von Cross-Selling bzw. Coupling Optionen (mit anderen Anbietern)	Cross Selling in Form eines Special Deals: 20% Discount auf Ski Miete wenn der Ski Pass (3 Tage oder länger gültig) vor dem 30. September gekauft wird. Keine Coupling Optionen ersichtlich.

© IDT-HSG

1.3 Transaction Value

Evaluation des gesamten Pricing-System in Relation zu einem mittleren Referenzwert (vgl. Tabelle auf letzter Seite)

Die klare Ansprache von Familien spiegelt sich nicht nur im Angebot, sondern auch im Pricing System nieder. So fahren Kinder unter 8 Jahren mit Helm gratis Ski und die Altersspanne der Kinder ist sehr gross (bis 15 Jahre). Ein Discount für Studenten ist jedoch dann weiter nicht gegeben.

Mit rund 170 EUR für ein 6 Tages Pass entspricht der Preis von ARE genau dem internationalen Durchschnittspreis und liegt nur leicht höher dem schweizerischen Durchschnittspreis.

Die marginalen Preise für einen zusätzlichen Tag zeigen in der Übersicht zwischen dem 2. und 20. Tag eine sehr dynamische Struktur auf. Zwischen dem 2. und dem 5. Tag (1. Woche) ist die marginale Preisänderung auf einem hohen Niveau und nur leicht abnehmend. Ab dem 6. und 7. Tag ist die marginale Preisänderung nur noch sehr klein. Dies bedeutet, dass ein Anreiz zu einem Aufenthalt von rund einer Woche erzielt wird. Zwischen Tag 8 und Tag 11 ist die Preisänderung dann sogar wieder zunehmend und nimmt dann wieder ab, wenn es um einen Pass von 2 Wochen geht. Weiter zu erwähnen ist, dass ein Pass für 15 oder 16 Tage günstiger ist, als ein Pass für nur 14 Tage. Allgemein ist zu erkennen, dass der Anreiz für ein, zwei oder längere Aufenthalte durch den Preis gegeben sind – man will die Gäste dazu bringen, länger im Skigebiet zu verweilen.

zeitlicher Abstand zwischen Kauf und Erstnutzung einer Bergbahnleistung (bspw. Early Bird bei Season Pass)

Ein solches System besteht generell beim „Voraus-Kauf“ der Sk Pässe. Dabei hat der Kunde folgende Vorteile:

- wenn jemand bereits in Besitz einer Karte, kann diese über die Web-seite oder das Reservierungstelefon erneut aufgeladen werden
- garantiert direktes Skifahren. Bei mindestens 12 Tage im Voraus gekauftem Ticket wird dieses dem Gast zugeschickt und ist bereit für den Gebrauch
- Ski Pass ist bereits ein Tag vor dem richtigen Start für das Nacht Skifahren gültig (Nachtskifahren in den Wochen 52-10)
- Man bekommt 8 Tage für den Preis für 6 Tage
- Bei einem Kauf mindestens 30 Tage vor der Ankunft bekommt man die Ski Pass Karte (Chip Karte) umsonst (Wert 45 SEK / 4.8 EUR).

Variationsmöglich-keiten der Nutzung nach einem einmal getätigten Kauf (Grad des Committments; bspw. bei Wochenkarte: 6 aufeinander folgende Tage vs. 3 mehr oder minder frei wählbare Tage innerhalb einer unterschiedlich langen Zeitspanne; Zutritt zu einem Skigebiet als Optionen oder

Variationsmöglichkeiten sind durch die flexiblen Ski Pässe gegeben:

	Erwachse-ne	**marginale Preis-änderung**	**Kinder (8-15J.) / Senioren (65+)**	**marginale Preis-änderung**
2 days of 4	640.00		510.00	
3 days of 5	960.00	320.00	765.00	255.00
4 days of 6	1280.00	320.00	1020.00	255.00
5 days of 7	1600.00	320.00	1275.00	255.00
7 days of 8*	1690.00	90.00	1350.00	Kinder

*You get 50% off the entrance fee for the pools at Holiday Club.

*If more than half of our lifts are closed the entrance is free during that day!

© IDT-HSG

Futures Geschäft)[1]	
Spezielle Preistypologien (Season, Teil-Season, Spezialtage, usw.)	Spezielle Preise für Teil Bereiche des ganzen Are Ski Resorts ➔ separate Ski Pässe für Björnen und Djuved. Dabei kann jeweils auch ein Zusatz bezahlt werden, um dann das gesamte Gebiet befahren zu können.
Rate Fencing[2] und Framing[3] Mechanismen	Ausser wenigen Vorteilen beim Vorauskauf hat der Zeitpunkt des Kaufs nur wenig Einfluss auf den Preis. Die Abstufungen werden stärker beim Alter der Kunden gemacht. Weiter wird nach den Bedürfnissen betreffend den Teilgebieten Rechnung getragen. So können auch Tickets nur für den einen Teil gekauft werden und bietet so eine individuelle Benützung.
Preistransparenz- und Übersichtlichkeit sowie Einfachheit und Nachvollziehbarkeit des Preissystems	Das Preissystem ist sehr übersichtlich, einfach nachvollziehbar und äusserst transparent gestaltet.
Individualisiertes Handeln und Preise möglich (ja/ nein)	Nicht möglich.
Aktionen vorhanden; und wenn ja: welche	Vorauskauf, verschiedene online Packages (Übernachtung mit Lift Tickets etc.)

1 Minimalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Minimalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Zahl der Nutzungstage zwischen potentieller Erst- und Letztnutzung (Laufzeit einer Zugangsberechtigung)

2 „Rate Fences“ sind Regeln, die dazu dienen zu bestimmen, welche Personen bzw. Marktsegmente welche Preise zu bezahlen haben und damit helfen, die einzelnen Transaktionen klar voneinander abzugrenzen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128). Grundsätzlich kann zwischen physischen Rate Fences unterschieden werden, die die Produktqualität betreffen (z.B. Sitzplatzlage in einem Theater) und nicht-physischen Rate Fences, die auf den Zeitpunkt, Kunden-, Konsum- oder Transaktionscharakteristika fokussieren (z.B. Kaufmenge/ -zeitpunkt, Alter etc.) (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128; Simon & Dolan, 1997, S. 147 ff.). Oft sind diese in Form von Preiskonditionen für bestimmte Angebote ausgestaltet, wie z.B. Zeitrestriktionen, Vorausbuchungsfirsten, Umbuchungs-/ Erstattungsbedingungen etc. (Fasciati, 2005, S. 14 f.; Tillmans, 2003, S. 541). Sind diese Schranken optimal gestaltet, so erlauben sie es dem Kunden sich selbst auf Basis seiner Zahlungsbereitschaft zu segmentieren. Damit soll es gelingen, dass tiefere Preise tatsächlich von jenen Kunden beansprucht werden, die be-reit sind Restriktionen in Kauf zu nehmen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 127 f.; Kimes & Wirtz, 2002, S. 33 f.).

3 Die Prospect-Theorie zeigt, dass die Art und Weise wie ein Entscheidungsproblem für den Kunden gestaltet wird (sog. Framing), auf dessen Bewertung wirkt (Shoemaker, 2005, S. 230 f.).

© IDT-HSG

1.4 In-Use Value

Grundangebot: Skigebiets-grösse in km Piste	Total preparierte Ski Pisten: 4'450'000 m2, totale Länge der Pisten: ca. 100km Längste Piste: 6.5km Total preparierte Langlauf Pisten: ca. 58km
Pistenvarietät in % Anteil schwarze/ rote/ blaue Pisten	18 green (very easy) 40 blue (easy) 36 read (medium difficulty) 6 black (difficult) 3 non-prepared / not monitored Total: 100 preparierte Pisten ➔ 7 Pisten können beleuchtet werden
Mittlere Wartezeiten an Liften in Minuten	?
Infrastrukturqualität in % Anteil von best-available in Class (bspw. Sessellifte mit Schutzhaube und/ oder Sitzheizung)	31 button lifts 6 chairlifts 1 alpine chairlift 1 gondola lift 1 mountain chairlift 5 moving walkways Total 45 Lifts (davon 87% chairlifts)
Sportbezogene Erlebnisan-gebote (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl) bspw. bzgl. Funpark, Halfpipe, Boardercross Parcours, Freeridepisten, Geschwin-digkeitsmessstrecke	4 Kinder Bereiche 3 Dreamparks (= Freeride Funparks) Cross Country Skiing Toboggan run Night Skiing
Zusätzliches Freizeitangebot (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl oder auch Strecke) bspw. in Winterwandern, Schlitteln, Schwimmen/ Baden/ Wellness	Tobogganing (Rodeln) Paragliding Zipline Spas
Kapazität der Restauration in Restaurants oder Sitzplätzen bzgl. einfacher, "normaler" und gehobener Gastronomie	50 Restaurants 15 Bars & Nightclubs
Grad der expliziten kundenbedürfnisorientierten Positionierung	Starke Fokussierung auf Familien mit Kindern, insbesondere kleineren Kinder. Speziell auf die Bedürfnisse von Kindern ist das Teilgebiet Are Björnen ausgerichtet. Das Skigebiet ist getrennt von der Strasse und die Lifts sind auf Kinder ausgerichtet. In der Mitte des Dorfes gibt es ein Ski Square mit Skischule und einem Kinder après ski. Ein Haus, eingerichtet mit Spielen und Entspannungszone ist ebenfalls

© IDT-HSG

vorhanden.

Preise Children's House für 3-8 jährige:

80 SEK per child and hour
200 SEK per child and halfday (9-13 or 12-16.30)
400 SEK per child and day (9-16.30)

➔ Snack inbegriffen, Betreuung in Englisch und Schwedisch. Geöffnet Montag-Freitag von 9.00 – 16.30 Uhr.

Weiter wird ein Themeland (Land der Bären) angeboten:



At the themeland "Björnlandet" you can follow the family Bear family on their ski holiday; Mum and Dad with their two cubs. During their holiday, the family will enjoy fun such as ski school lessons, snowmobile rides, reindeer and après-ski. The track is about 1200 meters and has 10 stations with characters and sound. Some of the stations will also invite the kids to play for example, play the instruments, hug the reindeer.

Weitere Angebote bietet die Skischule:

- Alpine Children 3-11 Jahre
- Youth and Adults
- Snowboard 7-15 Jahre
- Park & Pipes (Ski & Snowboard)

© IDT-HSG

1.5 Redemption Value

CRM in Form eines Memberclubs oder einer Memberkarte	Kein CRM in Form eines Memberclubs vorhanden
VIP Treatment entweder in Abhängigkeit einer Mitgliedschaft oder eines Mehrpreises: Separater Eingang an der Talstation der Bergbahn (Zeitangebot) Memberlounge bei der Bergstation (soziales Erlebnisangebot) Ein Parkplatz kann am Vortag bis 17 Uhr im Internet, über Telefon oder Fax reserviert werden und wird am bevorzugten Tag bis 12 Uhr freigehalten (Zeit- und Mobilitätsan-gebot) Kostenloser Ski- und Depotservice (Zeitangebot) Reservierte Plätze in der Gastronomie Spezielle Memberevents während der Wintersaison (soziales Erlebnisangebot) Prämiensammeln beim Kauf von Skipässen sowie beim Einkauf im lokalen Sportgeschäft Cross Selling mit und Benefits bei anderen Anbietern und damit über einen Berg hinaus ge-henden Mehrnutzen (bspw. Mount Buller mit Luna Park, Phillip Island, Soverign Hill und ande-re)	Nicht vorhanden
Strategische Allianzen des Anbieters mit anderen Unternehmen (bspw. Airlines, Telco, Bier, usw.)	Sponsorship: Swedish National Alpine Skiing Team Keine Partner ausgewiesen

© IDT-HSG

1.6 Lessons learnt

Das Ski Resort Are ist ein sehr grosses Gebiet, welches ganzjährig geöffnet ist und der Jahreszeit entsprechende Aktivitäten und Events anbietet. 33% der Gäste besuchen Are im Sommer, der besonders im Bereich vom Biking positioniert ist. Vom Kundensegment her fokussiert sich Are insbesondere auf Familien mit kleineren, wie aber auch älteren Kindern. Die Vielfalt von Pisten in verschiedenen Schwierigkeitsstufen ist sehr ausgeprägt, für die Jüngsten Skifahrer stehen unter anderem einige Skilifte / Übungslifte gratis zur Verfügung.

Das Pricing ist generell sehr stark auf die Bedürfnisse von Familien ausgerichtet. Der reduzierte Preis für Kinder beinhaltet eine recht grosse Alterspanne (8-15 Jahre), Kinder unter 8 Jahren fahren mit Helm sogar gratis Ski. Damit wird durch das Pricing System einen Anreiz zum Schutz der Kinder geschaffen. Das Discount System richtet sich nach dem Alter / Lebensphase der Kunden und nur in einem untergeordneten Masse nach dem Zeitpunkt des Ticketkaufes (8 Tage für den Preis von 6 Tagen). Nebst den Alterskategorien unterscheiden sich die Preise noch entsprechend der Saison (Datum) und ob nur ein Teilgebiet gefahren wird oder das Gesamte.

Kurz:

- Lebensphase
- Eingeschränkt durch Zeitpunkt des Kaufes
- Zeitperiode / Saison
- Teilgebiet oder ganzes Gebiet

Die Cross-Selling kommt nur in Form eines Special Deals vor: 20% Discount auf Ski Miete, wenn der Ski Pass (3 Tage oder Länger) vor dem 30. September gekauft wird. Coupling Optionen sind nicht vorhanden.

Die marginalen Preise für einen zusätzlichen Tag zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Kunden dazu steuern sich mindestens eine Woche oder länger im Skigebiet aufzuhalten. Hinsichtlich der Flexibilität kann der Kunde auch ein Ticket für ein beschränkte Zone des gesamten Skigebiets lösen, sowie von flexiblen Skipässen (bspw. 2 days of 4) profitieren.

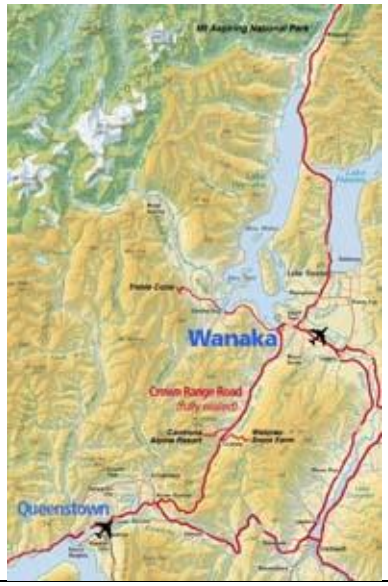
Ein Memberclub ist nicht vorhanden, auch keine speziellen VIP-Treatments.

Webseite: Die Webseite ist einfach und übersichtlich aufgebaut, gut strukturiert gegliedert und enthält alle wichtigen Informationen auf einen Blick. Die Links sind ebenfalls übersichtlich und auf den einzelnen Seiten kommt man mit wenig Scrolling aus. Insbesondere die Preise sind klar und einfach erfassbar (können auch als PDF Listen ausgedruckt werden). Praktisch alle Funktionen sind in englischer Version vorhanden. Über die Webseite kann der gesamte Urlaub mit Unterkunft, Ski Miete und Ski Pass einfach gebucht werden.

© IDT-HSG

2 Cardrona, New Zealand (Südinsel)

2.1 Einleitung

Geographische Lage	Cardrona ist ein relativ kleines Skigebiet und liegt auf etwa halbem Weg zwischen der neuseeländischen Topdestination Queenstown (knapp 60 Minuten; mit einem internationalen Flughafen) und einer Topdestination-in-making, Wanaka (40 Minuten). Fahrzeit zur nächsten Grossstadt (Christchuch) ca. 7 h. Cardrona ist Mitglied der Leading Mountain Resorts of the World. 
Saisondauer	27. Juni - 12. Oktober
Eigentums-, und Betreiberverhältnisse	Cardrona Ski Resort Ltd., Wanaka NZ

© IDT-HSG

2.2 Acquisition Value

Grad des Zugangs zu einem Gebiet (grundsätzlich frei vs. kontingentiert oder gar privatisiert)	Grundsätzlich frei; Parking ist gratis.
Skigebietsgrösse in km Pisten	320 ha
Skigebietsgrösse in m Höhendifferenz (Berg - Tal)	1'894m - 1'670m (390m)
Schneesicherheit in % der Pisten über 1'500 m (Garantie)	100%; 270 cm Schneefall jährlich; Beschneiungsmöglichkeit am Fuss des Bergs
Zahl der Clicks bis Preisvarianten auf Screen	1
Zahl der kommunizierten Preisvarianten (Flexibilität)	Das Pricing System von Cardrona zeichnet sich durch eine relativ hohe Flexibilität aus. Neben regulären Tagespässen werden verschiedene Optionen angeboten, welche dem Gast eine hohe Flexibilität in der Nutzung lassen. Die regulären auf Tagen basierenden Tarife von Cardrona betragen (Erwachsene ab 17-64/ Erwachsene ab 64; NZ und AUS Studenten/ Kinder ab 6; Kinder unter 6 haben gratis Zutritt): - Tageskarte: 77/ 41/ 62/ 39 NZD - 4 out of 6 Days: 275/ -/ 230/ 140 NZD - 5 Day Anyday Pass: 345/ -/ 285/ 175 Der Vollpreis des Season Pass beträgt 1'185 NZD (Erwachsene 17-64; dies entspricht einem Äquivalent von 16 Tagen); 355 NZD (Erwachsene 60+; Discount: 70%!); 1'070 NZD (AUS und NZ Studenten; Discount 10%); 260 NZD (Kinder ab 6; Discount: 80%). Wie weiter hinten gezeigt wird, wird dieser Pass unter Umständen mit einem hohen Discount verkauft. Darüber hinaus bestehen verschiedene Coupling Aktionen mit anderen Anbietern (vgl. ebenfalls weiter hinten). Seitens der Unternehmung wird ein Kombi Angebot Rental und Ticket zu folgenden Preisen angeboten (Erwachsene/ Kinder): 1 Tag: 110/ 70 NZD (Premium: 43%), 2 Tage: 215/ 125 NZD (Premium: 40%), 3 Tage: 320/ 180 NZD (Premium: 38%). Ein weiteres Package, speziell für Anfänger, wird mit der Kombination von Liftpass/ Rental/ Lesson (2h) angeboten. So genannte First Timer erhalten quasi zum Preis einer Tageskarte die Ausrüstung sowie eine Lektion gratis (Preis für Package: 75 NZD). Die Preise für 2 und 3 Tage betragen für Erwachsene 250 NZD bzw. 355 NZD (Premium: ca. 50%; dieser Preis enthält jeweils eine Tageskarte, die Ausrüstung sowie eine Lektion pro Tag). Kinderbetreuung und Skischule: - Nursery (3 Monate - 3 Jahre): 60 NZD/ Tag - Kids Centre (verschiedene Altersgruppen: 150 - 600 NZD (1-5 Tage; Liftpass, F&B, Rental und Lesson (2-4h, je nach Alter inklusive; der Discount für nur Lesson, Lunch und Liftpass beträgt ca. 25%) - Erwachsene: Gruppen: 50 NZD/ Single Lesson (2h), 100 NZD pro Stunde Privatunterricht (Discount für mehrere Stunden)

© IDT-HSG

Capacity Utilisation in Zahl der Skierdays oder Frequenzen	7'800 Pax/ h Kapazität
Anzahl und Art von Cross-Selling bzw. Coupling Optionen (mit anderen Anbietern)	Cardrona Season Pass Holders bekommen, als Teil der "Endless Winter Initiative of the Leading Mountain Resorts of the World" 50% Discount bei Skipässen in Vail (Colorado), Val Gardenia (Italien) und Bariloche (Argentinien). Einen Discount in gleicher Höhe gibts am Mount Ruapehu (Nordinsel; die beiden Skigebiete arbeiten strategisch zusammen). 20 NZD Discounts ist erhältlich bei 3 Skigebieten, welche näher an Christchucrch liegen: Mt Dobson, Porter Heights, und Mt Lyford.

© IDT-HSG

2.3 Transaction Value

Evaluation des gesamten Pricing-System in Relation zu einem mittleren Referenzwert (vgl. Tabelle auf letzter Seite)	Preislich ist Cardrona, wenigstens bei Erwachsenen, zwischen nordamerikanischen und europäischen Skigebieten positioniert. Allerdings schafft eine hohe Flexibilisierung des Ticketsystems gepaart mit harten Discounts für spezifische Kundengruppen Voraussetzungen, konstant neue Kunden gewinnen und bestehende halten zu können. Das Pricing mag also hoch sein; die Incentivierung relativiert dieses aber in gleichem Zug.
zeitlicher Abstand zwischen Kauf und Erstnutzung einer Bergbahnleistung (bspw. Early Bird bei Season Pass)	Der Season Pass (regulärer Preis für Erwachsene: 1'185 NZD) wird datumsgestaffelt zu folgenden Preisen verkauft: 490 NZD (bis 15.03.) und 625 NZD (bis 30. April). Für wiederkehrende Season Pass Holder wird ein weiterer Discount von 20 NZD ausgerichtet.
Variationsmöglichkeiten der Nutzung nach einem einmal getätigten Kauf (Grad des Committments; bspw. bei Wochenkarte: 6 aufeinander folgende Tage vs. 3 mehr oder minder frei wählbare Tage innerhalb einer unterschiedlich langen Zeitspanne; Zutritt zu einem Skigebiet als Optionen oder Futures Geschäft)[4]	Cardrona bietet Pässe an, welche nicht an einem Stück genutzt werden müssen (in Klammer: Höhe der Ersparnis zur regulären Tageskarte für Erwachsene): - 4 out of 6 Pass: 275 NZD (11%) - 5 Tage Anyday Pass: 345 NZD (10%) - Seasons Pass, welcher je nach Kaufzeitpunkt unterschiedlich bepreist ist.
Spezielle Preistypologien (Season, Teil-Season, Spezialtage, usw.)	Es werden Discounts angeboten für Tagesrandzeiten, und zwar nicht nur bei den Bergbahnen sondern auch bei der Skischule.
Rate Fencing[5] und Framing[6] Mechanismen	Es findet ein Framing und Fencing zum einen zwischen Altersgruppen sowie zwischen Kundenverhaltensgruppen (Vermietung und Skischule kombiniert) statt. Auffällig sind die zum Teil hohen Discounts für Rentner, Kinder und First-Timers; hier werden spezifische Incenstives geschaffen, neue Kunden zu gewinnen und bestehende, wenn sie denn potentiell vom Wintersport ausscheiden, zu halten.
Preistransparenz- und Übersichtlichkeit sowie Einfachheit und Nachvollzieh-	Das Preissystem ist einfach gehalten und ist übersichtlich sowie transparent.

4 Minimalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Minimalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Zahl der Nutzungstage zwischen potentieller Erst- und Letztnutzung (Laufzeit einer Zugangsberechtigung)

5 „Rate Fences" sind Regeln, die dazu dienen zu bestimmen, welche Personen bzw. Marktsegmente welche Preise zu bezahlen haben und damit helfen, die einzelnen Transaktionen klar voneinander abzugrenzen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128). Grundsätzlich kann zwischen physischen Rate Fences unterschieden werden, die die Produktqualität betreffen (z.B. Sitzplatzlage in einem Theater) und nicht-physischen Rate Fences, die auf den Zeitpunkt, Kunden-, Konsum- oder Transaktionscharakteristika fokussieren (z.B. Kaufmenge/ -zeitpunkt, Alter etc.) (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128; Simon & Dolan, 1997, S. 147 ff.). Oft sind diese in Form von Preiskonditionen für bestimmte Angebote ausgestaltet, wie z.B. Zeitrestriktionen, Vorausbuchungsfirsten, Umbuchungs-/ Erstattungsbedingungen etc. (Fasciati, 2005, S. 14 f.; Tillmans, 2003, S. 541). Sind diese Schranken optimal gestaltet, so erlauben sie es dem Kunden sich selbst auf Basis seiner Zahlungsbereitschaft zu segmentieren. Damit soll es gelingen, dass tiefere Preise tatsächlich von jenen Kunden beansprucht werden, die be-reit sind Restriktionen in Kauf zu nehmen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 127 f.; Kimes & Wirtz, 2002, S. 33 f.).

6 Die Prospect-Theorie zeigt, dass die Art und Weise wie ein Entscheidungsproblem für den Kunden gestaltet wird (sog. Framing), auf dessen Bewertung wirkt (Shoemaker, 2005, S. 230 f.).

© IDT-HSG

barkeit des Preissystems	
Individualisiertes Handeln und Preise möglich (ja/ nein)	Nein; ebenfalls keine Gruppentarife
Aktionen vorhanden; und wenn ja: welche	keine

© IDT-HSG

2.4 In-Use Value

Grundangebot: - Skigebietsgrösse in km Piste	320 ha
Pistenvarietät in % Anteil schwarze/ rote/ blaue Pisten	20/ 55/ 25
Mittlere Wartezeiten an Liften in Minuten	Keine oder nur sehr kurze.
Infrastrukturqualität in % Anteil von best-available in Class (bspw. Sessellifte mit Schutzhaube und/ oder Sitzheizung)	85% 3 quad chairlifts 3 magic learner lifts 1 platter beginner lift
Sportbezogene Erlebnisangebote (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl) bspw. bzgl. Funpark, Halfpipe, Boardercross Parcours, Freeridepisten, Geschwindigkeitsmessstrecke	3 Terrain Parks mit einem weit gehend Angebot an Rails, Jumps, 4 Pipes (Half und Quarter) und einen Gravity Cross Course Cardrona High Performance Centre, in welchem unter Anleitung von Profis eigene Fähigkeiten in einem professionellen Umfeld weiter entwickelt werden können. Angebote sind etwa: Hobbits, Skiwees Kids Centre HPC instructor training programmes, HPC Freeski, HPC Snowboard, HPC Masters, HPC Ski Race Training, HPC Womens Snowboard Workshop, u.v.m.
Zusätzliches Freizeitangebot (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl oder auch Strecke) bspw. in Winterwandern, Schlitteln, Schwimmen/ Baden/ Wellness	Weit reichende Zusatzangebote in den Destinationen Queenstown und Wanaka
Kapazität der Restauration in Restaurants oder Sitzplätzen bzgl. einfacher, "normaler" und gehobener Gastronomie	Insgesamt 5 Restaurants mit einer totalen Sitzkapazität von 880 (innen und aussen). Leicht gehobene Gastronomie in einem Restaurant mit einer Sitzplatzkapazität von 120.
Grad der expliziten kundenbedürfnisorientierten Positionierung	Cardrona positioniert sich konsequent als Learing und Family Wintersport Center. Es ist bekannt - aufgrund der Höhe, für grossartige Schneeverhältnisse und für weit reichende Trainingsmöglichkeiten inkl. Freestyle, gepaart mit einem ebenso weit reichenden Angebot der Kinderbetreuung. Die Nähe zu den neuseeländischen Topdestinationen Queenstown und Wanaka minimiert aus Kundensicht die Wahrscheinlichkeit, dass Kundenwünsche nicht erfüllt werden können.

© IDT-HSG

2.5 Redemption Value

CRM in Form eines Memberclubs oder einer Memberkarte	Cardrona bietet Clubkarten an, jedoch nicht gratis sondern zum Jahrespreis von 35 NZD. Diese berechtigt zum Bezug von einzelnen Tageskarten (nicht Spezialkarten wie 4/6, 5 day anyday) zum einem Preis, welcher über alle Kategorien mit einem Discount von ca. 8% versehen ist.
VIP Treatment entweder in Abhängigkeit einer Mitgliedschaft oder eines Mehrpreises: Separater Eingang an der Talstation der Bergbahn (Zeitangebot) Memberlounge bei der Bergstation (soziales Erlebnisangebot) Ein Parkplatz kann am Vortag bis 17 Uhr im Internet, über Telefon oder Fax reserviert werden und wird am bevorzugten Tag bis 12 Uhr freigehalten (Zeit- und Mobilitätsan-gebot) Kostenloser Ski- und Depotservice (Zeitangebot) Reservierte Plätze in der Gatrsonomie Spezielle Memberevents während der Wintersaison (soziales Erlebnisangebot) Prämiensammeln beim Kauf von Skipässen sowie beim Einkauf im lokalen Sportgeschäft Cross Selling mit und Benefits bei anderen Anbietern und damit über einen Berg hinaus ge-henden Mehrnutzen (bspw. Mount Buller mit Luna Park, Phillip Island, Soverign Hill und ande-re)	Grundsatz: Die Cardrona Club Card ist weniger Basis eines Bonusprogramms sondern vielmehr Eintritt zu Benefits, ähnlich etwa der Accor Preferred Guest Card. Benefits "am Berg" inkludieren: - 8% Dicount bei Tageskarten Darüber hinaus werden bei verschiedenen, nicht in Cardrona gelegenen Partnern in Queenstown und Wanaka spezielle Discounts in Höhe von 10-15% offeriert. Zu diesen Anbietern gehören etwa AJ Hackett (Bungee Jumping), Shotover Jet (Jet Boat), Holistic Healthcare, Backcountry Helicopter, u.v.m. Die Cub Karte wird damit zu einer eigentlichen Destinationskarte, wobei Cardrona quasi als Klammer zwischen Queenstown und Wanaka figuriert.
Strategische Allianzen des Anbieters mit anderen Unternehmen (bspw. Airlines, Telco, Bier, usw.)	Hakupba47 Winter Sports Park (Japan), Subaru, Coca-Cola (Cardrona Times), Endless Winter Initiative of the Leading Mountain Resorts of the World (zusammen u.a. mit Vail, Colorado und Val Gardena, Italien)

© IDT-HSG

2.6 Lessons learnt

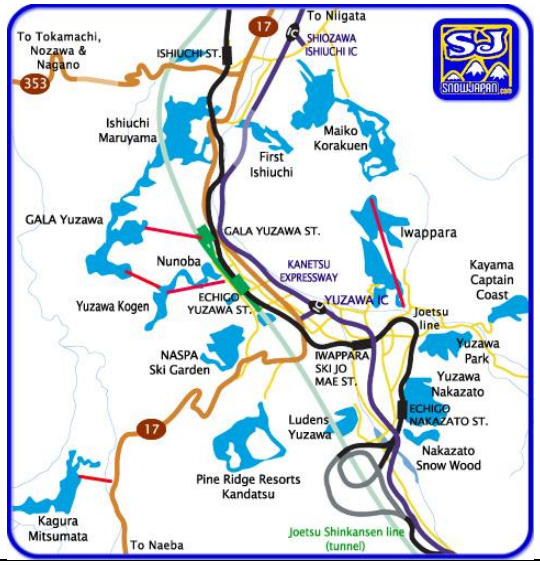
Cardrona ist ein relativ kleines, jedoch bzgl. Installationen effizientes Skigebiet im Einzugsberiech zweier neuseeländischer Topdestinationen (mit internationalen Flugverbindungen): Queenstown und Wanaka. Dies hat zur Folge, dass das Skigebiet v.a. von übernachtenden Gästen aufgesucht wird. Cardrona ist des weiteren als Learning und Familiengebiet positioniert, welches den Issues v.a. neuer oder nur gelegentlicher Wintersportler durch verschiedene pauschalisierte Angebote entgegenkommt.

Das Pricing System ist von hohen Rack Rates verbunden mit flexiblen Alternativen und einem kostenpflichtigen Discount System gekennzeichnet. Darüber hinaus werden kundengruppenspezifische Pauschalangebote mit zum Teil beträchtlichen Discounts angeboten; so sind entweder die marginalen Kosten der Bahnen oder des Equipment bzw. der Skischule relativ gering.

© IDT-HSG

3 Ishiuchi Maruyama, Japan

3.1 Einleitung

Geographische Lage	Das Ishiuchi Maruyama Ski und Snowboard Resort gehört in Japan zu den mittelgrossen Skiresorts. Es befindet sich in der Region Minamiuonuma in der Präfektur Niigata im Norden der Stadt Yuzawa. Das Skigebiet wurde vor über 50 Jahren von skibegeisterten Besuchern aus Tokyo gegründet. Anreise: Von Tokyo ist man mit dem Shinkansen-Schnellzug in rund 90 Minuten in Yuzawa, wo die Besucher mit dem Auto ins 10 Minuten entfernte Skiresort gelangen.  
Saisondauer	Mitte Dezember - Anfangs April
Eigentums- und Betreiberverhältnisse	Über die Eigentumsverhältnisse liegen keine Informationen vor. Betrieben wir das Resort durch die Ishiuchi Maruyama Tourism Association.

© IDT-HSG

3.2 Akquisitionswert

Grad des Zugangs zu einem Gebiet (grundsätzlich frei vs. kontingentiert oder gar privatisiert)	Grundsätzlich frei
Skigebietsgrösse in km Pisten	Keine Angaben über Skigebietsgrösse. Das Skigebiet ist mit dem Nachbarskigebiet GALA Yuzawa verbunden (Tarifverbund)
Skigebietsgrösse in m Höhendifferenz (Berg - Tal)	256 m ü.M. - 920 m ü. M. (664 m)
Schneesicherheit in % der Pisten über 1'500 m (Garantie)	Insgesamt 1160 cm Schnellfall pro Jahr. Aktuelle Schneehöhe (Stand Februar 2008): 340 cm
Zahl der Clicks bis Preisvarianten auf Screen	1 Click (Die Website ist sehr übersichtlich gehalten)
Zahl der kommunizierten Preisvarianten (Flexibilität)	Das Preissystem des Skigebietes gliedert sich in zwei Hauptkategorien: Die regulären Tageskarten und die Nachtskikarten. Insbesondere die starke Gewichtung auf das Nachtskifahren ist charakteristisch für japanische Skistationen. Discounts werden Kindern und Senioren gewährt: Bei Tageskarten 20 %, bei Mehrtageskarten noch 13 % und bei der Saisonkarte rund 20 %. Neben der starken Bedeutung des Nachtskifahrens ist auffallend, dass keine Wochenkarten angeboten werden. Mit ein Grund dürfte hierfür die beschränkte Anzahl an Ferientagen in Japan sein. Spezielle Packages wie beispielsweise Familien- oder Anfängertickets werden nicht angeboten. Jedoch werden Zusatzpackages wie beispielsweise Skitickets mit einem Mittagessen oder Tickets inkl. Ausrüstung (Ski- oder Snowboard-Set 2500 Yen, Skibekleidung 2500 Yen) angeboten. Tarifsystem (Erwachsene/ Kinder/ Senioren): (1 Schweizer Franken (CHF) entspricht ca. 100 Yen (JPY)) • Tageskarte (8 - 17 h): 4200 Yen/ 3300 Yen/ 3300 Yen • Halbtageskarte (8 - 13 / 12 - 17 h): 3200 Yen/ 2500 Yen/ 2500 Yen • Nachmittagsticket Plus (12 -21): 4200 Yen/ 3300 Yen/ 3300 Yen • Nachtskikarte (Nighta 17 - 21): 2000 Yen • Tageskarte plus (1 Tag + 1 Nigtha + 1/2 Tag): 6500 Yen/ 5200 Yen/ 4700 Yen • Zweitageskarte: 7300 Yen/ 5700 Yen/ 5200 Yen • Dreitageskarte: 9800 Yen/ 7500 Yen/ 7000 Yen • Lunch-Karte (Tageskarte + Mittagessen + versch. Discounts): 4500 Yen • Regionenkarte (Ishiuchi Maruyama, Hanaoka, GALA Yuzawa, Yuzawa Kogen (& Nunoba)): 4900 Yen, 4000 Yen, 4000 Yen • Saisonkarte: 51000 Yen / 41000 Yen / 41000 Yen

© IDT-HSG

Capacity Utilisation in Zahl der Skierdays oder Frequenzen	Es liegen hierzu keine Informationen vor.
Anzahl und Art von Cross-Selling bzw. Coupling Optionen (mit anderen Anbietern)	Es liegen hierzu keine Informationen vor.

© IDT-HSG

3.3 Transaction Value

Evaluation des gesamten Pricing-System in Relation zu einem mittleren Referenzwert (vgl. Tabelle auf letzter Seite)	Skifahren in Japan ist sowohl für Erwachsene als auch für Kinder/ Senioren relativ preiswert. Mit seiner Grösse und seiner Infrastruktur entspricht das Skigebiet Ishiuchi Maruyama einer durchschnittlichen alpinen Skistation. Im Unterschied zu europäischen Skigebieten bieten japanische Skigebiete relativ günstige Tickets an, verzichten jedoch mit Ausnahmen (Kinder und Senioren) auf Discounts. Der Preis für einen 6 Tages Pass (2 x Dreitageskarte, 2 x 9800 Yen) ist mit ca. 125 EUR (19'600 Yen) im Vergleich zu nordamerikanischen oder europäischen Skigebieten sehr tief. Dieser relativ grosse Preisunterschied ergibt sich jedoch aus der Tatsache, dass sich der Wechselkurs des Yen zum EUR in den letzen Jahren zu Gunsten des EUR entwickelt hat. Bezahlte man 2002 noch umgerechnet ca. 157 EUR für einen 6 Tages Pass sind es heute über 25 % weniger.
zeitlicher Abstand zwischen Kauf und Erstnutzung einer Bergbahn-leistung (bspw. Early Bird bei Season Pass)	Hierzu liegen leider keine Information vor.
Variationsmöglichkeiten der Nutzung nach einem einmal getätigten Kauf (Grad des Committments; bspw. bei Wochenkarte: 6 aufeinander folgende Tage vs. 3 mehr oder minder frei wählbare Tage innerhalb einer unterschiedlich langen Zeitspanne; Zutritt zu einem Skigebiet als Optionen oder Futures Geschäft)[7]	In Ishiuchi Maruyama werden keine Variationsmöglichkeiten angeboten.
Spezielle Preistypologien (Season, Teil-Season, Spezialtage, usw.)	Die Preiskategorien gliedern sich in Tageskarten (Morgen- und Nachmittagskarte) und Nachtkarten (bis 21.00 Uhr)
Rate Fencing[8] und Framing[9] Mechanismen	Im Skigebiet Ishiuchi Maruyama findet ein Fencing zwischen Altersgruppen statt. Discounts für Kinder schaffen Anreize um neue Kunden zu akquirieren und diese langfristig ans Skigebiet zu binden.

7 Minimalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Minimalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Zahl der Nutzungstage zwischen potentieller Erst- und Letztnutzung (Laufzeit einer Zugangsberechtigung)

8 „Rate Fences“ sind Regeln, die dazu dienen zu bestimmen, welche Personen bzw. Marktsegmente welche Preise zu bezahlen haben und damit helfen, die einzelnen Transaktionen klar voneinander abzugrenzen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128). Grundsätzlich kann zwischen physischen Rate Fences unterschieden werden, die die Produktqualität betreffen (z.B. Sitzplatzlage in einem Theater) und nicht-physischen Rate Fences, die auf den Zeitpunkt, Kunden-, Konsum- oder Transaktionscharakteristika fokussieren (z.B. Kaufmenge/ -zeitpunkt, Alter etc.) (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128; Simon & Dolan, 1997, S. 147 ff.). Oft sind diese in Form von Preiskonditionen für bestimmte Angebote ausgestaltet, wie z.B. Zeitrestriktionen, Vorausbuchungsfirsten, Umbuchungs-/ Erstattungsbedingungen etc. (Fasciati, 2005, S. 14 f.; Tillmans, 2003, S. 541). Sind diese Schranken optimal gestaltet, so erlauben sie es dem Kunden sich selbst auf Basis seiner Zahlungsbereitschaft zu segmentieren. Damit soll es gelingen, dass tiefere Preise tatsächlich von jenen Kunden beansprucht werden, die be-reit sind Restriktionen in Kauf zu nehmen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 127 f.; Kimes & Wirtz, 2002, S. 33 f.).

9 Die Prospect-Theorie zeigt, dass die Art und Weise wie ein Entscheidungsproblem für den Kunden gestaltet wird (sog. Framing), auf dessen Bewertung wirkt (Shoemaker, 2005, S. 230 f.).

© IDT-HSG

Preistransparenz- und Übersichtlichkeit sowie Einfachheit und Nachvollziehbarkeit des Preissystems	Das Preissystem des Skigebiets ist sehr transparent. Neben der Unterscheidung zwischen Tickets für Erwachsene, Kinder und Senioren wird nur noch zwischen einzelnen Tagen sowie zwischen Tagesskifahren und Nachtskifahren unterschieden.
Individualisiertes Handeln und Preise möglich (ja/ nein)	nein
Aktionen vorhanden; und wenn ja: welche	keine

© IDT-HSG

3.4 In-Use Value

Grundangebot: - Skigebietsgrösse in km Piste - Wandergebietsgrösse in km Wanderwege - Mountainbikegrösse in km Mountainbike	Längste Abfahrt: 4 km Anzahl Abfahrten: 31
Pistenvarietät in % Anteil schwarze/ rote/ blaue Pisten	20 / 40 / 40
Mittlere Wartezeiten an Liften in Minuten	Keine Informationen
Infrastrukturqualität in % Anteil von best-available in Class (bspw. Sessellifte mit Schutzhaube und/ oder Sitzheizung)	Anzahl Beförderungsanlagen: 19 6 Vierersessellifte, 6 Dreiersessellifte, 5 Doppelsessellifte, 2 Einersessellifte 
Sportbezogene Erlebnisangebote (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl) bspw. bzgl. Funpark, Halfpipe, Boardercross Parcours, Freeridepisten, Geschwindigkeitsmessstrecke	▪ 2 Halfpipes ▪ 5 Terrain Parks ▪ 3 Kids parks
Zusätzliches Freizeitangebot (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl oder auch Strecke) bspw. in Winterwandern, Schlitteln, Schwimmen/ Baden/ Wellness	Es finden sich verschiedene Sport- und Kulturangbote in der näheren Umgebung.
Kapazität der Restauration in Restaurants oder Sitzplätzen bzgl. einfacher, "normaler" und gehobener Gastronomie	Insgesamt 10 verschiedene Verpflegungsstände/ Restaurants
Grad der expliziten kundenbedürfnisorientierten Positionierung	Mit seinem Angebot an Halfpipes und Terrain Parks ist das Skigebiet insbesondere für Snowboarder sehr attraktiv. Skifahrer bemängeln in persönlichen Erfahrungsbericht die zum Teil recht einfachen Pisten. Rund 55 % der Gäste sind Snowboarder, 45 % Skifahrer. Weiter ist Ishiuchi Maruyama auch für eines der besten Nachtskiangebote Japans bekannt.

© IDT-HSG

© IDT-HSG

3.5 Redemption Value

CRM in Form eines Memberclubs oder einer Memberkarte	Club- oder Memberkarten werden keine angeboten.
VIP Treatment entweder in Abhängigkeit einer Mitgliedschaft oder eines Mehrpreises: Separater Eingang an der Talstation der Bergbahn (Zeitangebot) Memberlounge bei der Bergstation (soziales Erlebnisangebot) Ein Parkplatz kann am Vortag bis 17 Uhr im Internet, über Telefon oder Fax reserviert werden und wird am bevorzugten Tag bis 12 Uhr freigehalten (Zeit- und Mobilitätsan-gebot) Kostenloser Ski- und Depotservice (Zeitangebot) Reservierte Plätze in der Gastronomie Spezielle Memberevents während der Wintersaison (soziales Erlebnisangebot) Prämiensammeln beim Kauf von Skipässen sowie beim Einkauf im lokalen Sportgeschäft Cross Selling mit und Benefits bei anderen Anbietern und damit über einen Berg hinaus ge-henden Mehrnutzen (bspw. Mount Buller mit Luna Park, Phillip Island, Soverign Hill und ande-re)	Hierzu liegen keine Informationen vor.
Strategische Allianzen des Anbieters mit anderen Unternehmen (bspw. Airlines, Telco, Bier, usw.)	Partnerschaften mit anderen Skigebieten oder verwandten Betrieben lassen sich keine finden.

3.6 Lessons learnt

Das Skigebiet von Ishiuchi Maruyama gehört mit seiner Grösse und seiner Infrastruktur zu den mittelgrossen Skigebieten Japans. Aufgrund seiner Nähe zu Tokio ist es vor allem für Kurzurlauber sehr attraktiv. Preislich ist das Skigebiet, im Vergleich beispielsweise mit europäischen Gebieten, tief positioniert. Das Preissystem ist im allgemeinen sehr transparent, gliedern sich die Preise doch nur in drei Kundenkategorien (Erwachsene, Kinder und Senioren). Discounts wie Gruppenrabatte, Anfängertickets oder Frühbuchrabatte werden keine angeboten.

Bemerkungen:

- http://www.snowjapan.com/e/yuzawa-naeba-guide/yuzawa-resorts.html
- http://eeto.org/2006/02/leben-in-japan/snowboarding-in-japan/
- http://www.ishiuchi.or.jp/index.html
- http://www.visitishiuchi.com/

© IDT-HSG

4 Las Leñas, Argentinien

4.1 Einleitung

Geographische Lage	Las Leñas ist das grösste Ski Resort Argentiniens und befindet sich im westlichen Teil der Provinz Mendoza. Buenos Aires liegt rund 1'200km von Las Leñas entfernt, Cordoba 800km, San Rafael 200km und Malargüe 80km. Dort befindet sich auch der nächstgelegene Flughafen – von Buenos Aires her ist dies ein Flug von einer Stunde. Von Malargüe aus dauert es dann nochmals rund eine Stunde nach Las Leñas mit dem Bus. (www.laslenas.com) Das Ski Resort ist bekannt für den Powder Schnee, das gute Klima und ausgezeichneten Bedingungen für Extrem- oder Off-Pist-Skiing. Las Leñas besitzt das modernste Lift System Süd Amerikas, verglichen mit den Systemen in den USA oder Europa sind diese hingegen etwas langsamer und weniger modern.  http://www.laslenasvacations.com/las-lenas.html

© IDT-HSG

	 http://www.laslenas.com/Default.aspx?template=S_details_2&Id=94# Mit der Anzahl von 16 Skilifts und 3'200 Betten im Tal ist Las Leñas als eher kleines Skigebiet einzustufen.
Saisondauer	Winter: Juni bis Mitte Oktober Sommer offen für Biking, horse riding, climbing a.m.
Eigentums- und Betreiberverhältnisse	Las Leñas wird von Great Outdoor Adventures LLC betrieben. (www.laslenas.net)

© IDT-HSG

4.2 Acquisition Value

Grad des Zugangs zu einem Gebiet (grundsätzlich frei vs. kontingentiert oder gar privatisiert)	Der Zugang ist für jedermann ohne Eintritts Fee möglich.
Skigebietsgrösse in km Pisten oder ha Ausdehnung	40 Pisten, Total 64km Pisten, Skigebietsgrösse: 2.3km2, längste Piste 7km, Befahrbare Fläche: 228ha
Skigebietsgrösse in m Höhendifferenz (Berg - Tal)0	3’430m – 2’200m (1230m)
Schneesicherheit in % der Pisten über 1'500 m (Garantie)	Alle Pisten über 1’500m.u.M., daher 100% Schneesicherheit. Las Leñas besitzt 30 Schneekanonen und kann gut 7km Skipisten mit Schnee beschneien.
Zahl der Clicks bis Preisvarianten auf Screen	Keine Preise auf der offiziellen Seite vorhanden
Zahl der kommunizierten Preisvarianten (Flexibilität)	Gemäss Info von www.laslenas.net (siehe Ausdruck) – 7 Tag Skipass: 176 – 270 US$ je nach Saison 5 Tage Skipass: 125 – 194 US$ je nach Saison
Capacity Utilisation in Zahl der Skierdays oder Frequenzen	9'200 Skier / hour (www.laslenas.net)

© IDT-HSG

4.3 Transaction Value

Evaluation des gesamten Pricing-System in Relation zu einem mittleren Referenzwert (vgl. Tabelle auf letzter Seite)	Im ungefähren Vergleich zum Referenzwert liegt der Preis für ein 6 Tagesticket etwas höher als in der Schweiz. Verglichen mit der grösse des Gebiets und den Angeboten ist diese Preislage als eher hoch einzustufen.
zeitlicher Abstand zwischen Kauf und Erstnutzung einer Bergbahnleistung (bspw. Early Bird bei Season Pass)	n.a.
Variationsmöglichkeiten der Nutzung nach einem einmal getätigten Kauf (Grad des Committments; bspw. bei Wochenkarte: 6 aufeinander folgende Tage vs. 3 mehr oder minder frei wählbare Tage innerhalb einer unterschiedlich langen Zeitspanne; Zutritt zu einem Skigebiet als Optionen oder Futures Geschäft)[10]	n.a.
Spezielle Preistypologien (Season, Teil-Season, Spezialtage, usw.)	n.a.
Rate Fencing[11] und Framing[12] Mechanismen	n.a.
Preistransparenz- und Übersichtlichkeit sowie Einfachheit und Nachvollziehbarkeit des Preissystems	n.a.
Individualisiertes Handeln und Preise möglich (ja/ nein)	n.a.

10 Minimalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Minimalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Zahl der Nutzungstage zwischen potentieller Erst- und Letztnutzung (Laufzeit einer Zugangsberechtigung)

11 „Rate Fences“ sind Regeln, die dazu dienen zu bestimmen, welche Personen bzw. Marktsegmente welche Preise zu bezahlen haben und damit helfen, die einzelnen Transaktionen klar voneinander abzugrenzen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128). Grundsätzlich kann zwischen physischen Rate Fences unterschieden werden, die die Produktqualität betreffen (z.B. Sitzplatzlage in einem Theater) und nicht-physischen Rate Fences, die auf den Zeitpunkt, Kunden-, Konsum- oder Transaktionscharakteristika fokussieren (z.B. Kaufmenge/ -zeitpunkt, Alter etc.) (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128; Simon & Dolan, 1997, S. 147 ff.). Oft sind diese in Form von Preiskonditionen für bestimmte Angebote ausgestaltet, wie z.B. Zeitrestriktionen, Vorausbuchungsfirsten, Umbuchungs-/ Erstattungsbedingungen etc. (Fasciati, 2005, S. 14 f.; Tillmans, 2003, S. 541). Sind diese Schranken optimal gestaltet, so erlauben sie es dem Kunden sich selbst auf Basis seiner Zahlungsbereitschaft zu segmentieren. Damit soll es gelingen, dass tiefere Preise tatsächlich von jenen Kunden beansprucht werden, die be-reit sind Restriktionen in Kauf zu nehmen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 127 f.; Kimes & Wirtz, 2002, S. 33 f.).

12 Die Prospect-Theorie zeigt, dass die Art und Weise wie ein Entscheidungsproblem für den Kunden gestaltet wird (sog. Framing), auf dessen Bewertung wirkt (Shoemaker, 2005, S. 230 f.).

© IDT-HSG

Aktionen vorhanden; und wenn ja: welche	n.a.

© IDT-HSG

4.4 In-Use Value

Grundangebot: Skigebiets-grösse in km Piste	40 Pisten, Total 64km Pisten, Skigebietsgrösse: 2.3km2, längste Piste 7km, Befahrbare Fläche: 228ha
Pistenvarietät in % Anteil schwarze/ rote/ blaue Pisten	8% Beginner 23% Intermediate 69% Advanced Min. 10°, Max. 45°
Mittlere Wartezeiten an Liften in Minuten	n.a.
Infrastrukturqualität in % Anteil von best-available in Class (bspw. Sessellifte mit Schutzhaube und/ oder Sitzheizung)	1 Quad Chair 6 Double Chairs 5 Surface Chairs Total 12 Lifts
Sportbezogene Erlebnisan-gebote (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl) bspw. bzgl. Funpark, Halfpipe, Boarderc-ross Parcours, Freeridepisten, Geschwindigkeitsmessstrecke	Snowpark Heliski Extreme Expedition Snowboard Freestyle Camp Freeride
Zusätzliches Freizeitangebot (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl oder auch Strecke) bspw. in Winterwandern, Schlitteln, Schwimmen/ Baden/ Wellness	
Kapazität der Restauration in Restaurants oder Sitzplätzen bzgl. einfacher, "normaler" und gehobener Gastronomie	10 Restaurants 4 Bars / Clubs
Grad der expliziten kunden-bedürfnisorientierten Positionierung	Positionierung im Bereich von Extreme Sportlern und Ski / Snowboard Fahrern mit guten Kenntnissen (da die Pisten mehrheitlich schwierig zu befahren sind). Schneesportschule für versch. Altersklassen vorhanden.

© IDT-HSG

4.5 Redemption Value

CRM in Form eines Memberclubs oder einer Memberkarte	n.a.
VIP Treatment entweder in Abhängigkeit einer Mitgliedschaft oder eines Mehrpreises: Separater Eingang an der Talstation der Bergbahn (Zeitangebot) Memberlounge bei der Bergstation (soziales Erlebnisangebot) Ein Parkplatz kann am Vortag bis 17 Uhr im Internet, über Telefon oder Fax reserviert werden und wird am bevorzugten Tag bis 12 Uhr freigehalten (Zeit- und Mobilitätsan-gebot) Kostenloser Ski- und Depotservice (Zeitangebot) Reservierte Plätze in der Gastronomie Spezielle Memberevents während der Wintersaison (soziales Erlebnisangebot) Prämiensammeln beim Kauf von Skipässen sowie beim Einkauf im lokalen Sportgeschäft Cross Selling mit und Benefits bei anderen Anbietern und damit über einen Berg hinaus ge-henden Mehrnutzen (bspw. Mount Buller mit Luna Park, Phillip Island, Soverign Hill und ande-re)	n.a.
Strategische Allianzen des Anbieters mit anderen Unternehmen (bspw. Airlines, Telco, Bier, usw.)	n.a.

© IDT-HSG

4.6 Lessons learnt

Las Lenas kommuniziert direkt über die offizielle Webseite (www.laslenas.com) keine Preise. Es werden lediglich knapp gehaltene Informationen über das Gebiet und die Angebote gegen aussen publiziert. Preise in Form von Packages sind über verschiedene eigenständige Anbieter (Touroperator etc.) zu finden, oft aber auch nur auf Anfrage (Special Quotation). Direkt bei Las Leñas können auch Anfragen gemacht werden, aber es stehen keine genaueren Informationen zu den Produkten zur Verfügung (Ausnahme: Skischulangebot ist erklärt, jedoch auch ohne Preisinformationen).

Cross-Selling, sowie Coupling Optionen sind aufgrund der nicht vorhandenen Preisinformationen nicht ersichtlich. Zur Transaction Value kann entsprechend auch keine Aussage gemacht werden. Aufgrund von Preisinformationen von anderen Anbietern kann der Preis von einem 6 Tageslifftticket jedoch runtergerechnet werden – der Preis liegt etwas höher, als derjenige Durchschnittspreis von Schweizer Destinationen.

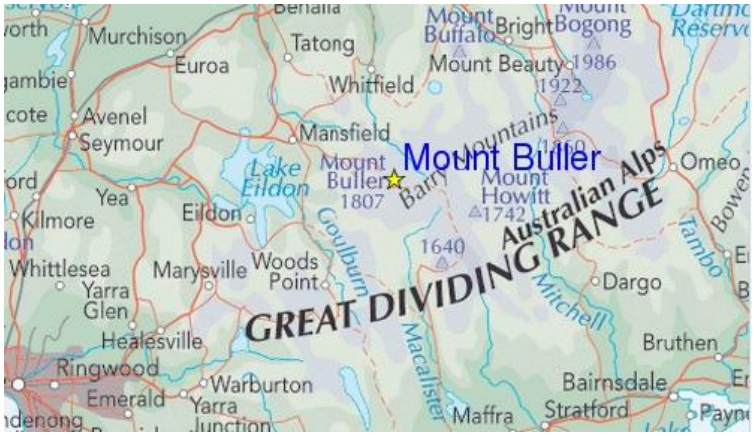
Das Redemption Value ist nicht beurteilbar, da keine Informationen darüber vorhanden.

Webseite: Die Webseite ist nur in der spanischen Sprache verfügbar. Die Navigation ist etwas mühsam und die Anordnung der Links unübersichtlich. Generell sind die Informationen sehr kurz gehalten, insbesondere über den Winter ist nicht allzu viel raus zu finden. Kann unter Umständen damit zusammenhängen, dass momentan grad noch Sommer vor Ort ist (Stand: März 08). Kontaktaufnahme ist über ein Kontaktformular auf der Webseite möglich.

© IDT-HSG

5 Mount Buller, Victoria, Australia

5.1 Einleitung

Geographische Lage	Mount Buller liegt 250 km (ca. 3 Stunden) nordöstlich von Melbourne (internationaler Flughafen) und gilt als eines der am besten zugänglichen Wintersportgebiete in Australien. Es gilt jedoch auch als eines der am weitesten technisiert insofern, als für eine relativ kleine Fläche eine sehr hohe Zahl an Liften zur Verfügung steht. welche wiederum eine sehr hohe Spitzenkapazität sicherzustellen vermögen. Mt Buller ist darüber hinaus positioniert als Mehrgenerationen-Gebiet, welches v.a. auch Familien anzusprechen versucht. 
Saisondauer	Juni - Oktober
Eigentums- und Betreiberverhältnisse	Buller Ski Lifts Pty. Ltd, 100% Tochter der Grollo Group PTY LTD (Thornbury, Vic; grollo.com.au. Folgende Unternehmen sind ebenfalls in deren Besitz: Rialto Tower/ Observation Deck, Melbourne; Helicopter Victoria, Melbourne; Equiset Development, Melbourne, u.v.m.)

© IDT-HSG

5.2 Acquisition Value

Grad des Zugangs zu einem Gebiet (grundsätzlich frei vs. kontingentiert oder gar privatisiert)	Der Zugang zum Gebiet ist jedermann möglich; es muss jedoch eine Resort Entry Fee bezahlt werden, um die Destination überhaupt betreten zu können: - 30 AUD pro Fahrzeug Tagesgäste - 6 AUD pro Fahrzeug und Nacht während Woche - 12 AUD pro Fahrzeug und Nacht an Fr/ Sa - 8 AUD pro Fussgänger oder Passagier in Bus - 10 AUD pro Bike (nur Tagesgäste)
Skigebietsgrösse in km Pisten oder ha Ausdehnung	80 km; 263 ha; längste Piste 2.5 km
Skigebietsgrösse in m Höhendifferenz (Berg - Tal)	1'804m - 1'390m (414m)
Schneesicherheit in % der Pisten über 1'500 m (Garantie)	80% Auf Basis einer "Ski Guarantee Package" von Buller Ski Lifts und einer Mehrheit der Unterkunftsanbieter werden den Gästen sämtliche Vorauszahlungen bspw. für Unterkunft, Lift-Tickets, Skischulen usw. zurückerstattet, sollten nicht wenigstens 2 Hauptlifte (Chairlifts) und 2 Nebenlifte innerhalb von 3 Tagen nach dem geplanten Ankunftstag in Betrieb sein.
Zahl der Clicks bis Preisvarianten auf Screen	1 Click zu Passes and Prices
Zahl der kommunizierten Preisvarianten (Flexibilität)	Das Pricing von Mount Buller ist geprägt von einem tagesorientierten Ansatz, gepaart mit einem Seasons Pass und verbunden mit 2 Stufen von Discounting (Kinder- und Jugendliche bis zum 12. Schuljahr sowie Studierende). Die Tagessätze (in Klammer: marginale Mehrkosten für den zusätzlichen Tag): - 1 Tag: 92 AUD - 2 Tage: 177 AUD (85 AUD) - 3 Tage: 253 AUD (76 AUD) - 4 Tage: 325 AUD (72 AUD) - 5 Tage: 406 AUD (81 AUD!) - 6 Tage: 475 AUD (69 AUD) - 7 Tage: 546 AUD (71 AUD!) - Nur Nachmittags: 77 AUD Discount für Kinder und Jugendliche (bis Schuljahr 12) auf allen Tickets: 50%; Discounts für Studierende: 20%. Discounts für Gruppen ab 10: 10%. Darüber hinaus wird ein Season Pass zu folgenden Konditionen verkauft: 1'310 AUD (dies entspricht einem Äquivalent von 18 Tagen); 680 AUD für Kinder und Jugendliche (bis Schuljahr 12: Discount: 50%); 840 AUD für Studierende (Discount: 35%). Abhängig vom Kaufzeitpunkt (vgl. weiter hinten) wird auf diesem Preis ein Discount gewährt. Mit dem Kauf von Tickets besteht die Möglichkeit der kombinierten Miete bei Buller Sports Ski und Board. Die Tickets für 1 Tag betragen in diesem Fall 139 AUD (i.e. +51%) bzw. bei 7 Tagen 710 AUD (+30%). Bei Kinder und Jugendlichen sind die Premiums aufgrund des hohen Discounts bei den Ticketpreisen mit 70% (1

© IDT-HSG

	Tag) bzw. 40% (7 Tage) höher. Ski Schule (ab Bunyips Bergbahnticket inkl.): - Mount Buller Creche (6 Monate - 2 Jahre): 96 AUD/ Tag - Bunyips (3-6 Jahre; Ski) und Buller Kids (6-14 Jahre; Ski und Snowboard): 114 - 90 AUD/ (1-5) Tage - Erwachsene: +/- 40 AUD für Dreistunden-Lektion Verschiedene zeitlich beschränkte Kurzprogramme (bspw. Ladies and Girls Ski School, Girls Snowboard Camp, u.a.) runden das Angebot ab.
Capacity Utilisation in Zahl der Skierdays oder Frequenzen	2007: 500'000 Skierdays; Maximalkapazität: 40'000 Pax/ h
Anzahl und Art von Cross-Selling bzw. Coupling Optionen (mit anderen Anbietern)	Keine; allein über den Buller Club (Loyliaty Programm) bestehen verschiedene Coupling-Angebote (vgl. weiter hinten).

© IDT-HSG

5.3 Transaction Value

Evaluation des gesamten Pricing-System in Relation zu einem mittleren Referenzwert (vgl. Tabelle auf letzter Seite)	Die gezielte Ansprache von Familien (vgl. Positionierung) hat zur Folge, dass Mt Buller nach eigenen Angaben als einziges Wintersportresort in Australien die Gültigkeit der Discounts für Kinder für alle Jugendlichen bis zum 12. Schuljahr ausdehnt. Darüber hinaus wird für Personen in einer tertiären Ausbildung ebenfalls ein 20% Discount auf alle Ticketkategorien geprägt. Mit ca. 296 EUR für ein 6 Tages Pass ist Mt. Buller ähnlich den nordamerikanischen Resorts positioniert. Relativierend kann angebracht werden, dass das ausgedehnte Discount System für Personen bis Schuljahr 12 zumindest unter jugendlichen Besuchern mit einer europäischen Preispositionierung vergleichbar ist. Die marginalen Preise für einen zusätzlichen Tag folgen einem Midweek-Weekend Pattern. Während bis zu 4 Tagen die Kosten pro Tag von einem hohen Niveau ausgehend abnehmen, findet an Tag 5 ein Sprung auf ein wiederum hohes Niveau statt (von wo aus wieder abnehmende marginale Grenzpreise verzeichnet werden).
zeitlicher Abstand zwischen Kauf und Erstnutzung einer Bergbahnleistung (bspw. Early Bird bei Season Pass)	Ein solches System besteht nur beim Season Pass. Abhängig vom Kaufzeitpunkt bestehen folgende Discounts zum regulären Preis: - Christmas Special (bis 15.01.): 20% - Early Bird (bis 31.03.): 10% - ab 01.04. geilt der reguläre Preis (n.b. die Saison beginnt erst im Juni)
Variationsmöglichkeiten der Nutzung nach einem einmal getätigten Kauf (Grad des Committments; bspw. bei Wochenkarte: 6 aufeinander folgende Tage vs. 3 mehr oder minder frei wählbare Tage innerhalb einer unterschiedlich langen Zeitspanne; Zutritt zu einem Skigebiet als Optionen oder Futures Geschäft)[13]	Es besteht kein entsprechendes System.
Spezielle Preistypologien (Season, Teil-Season, Spezialtage, usw.)	- 1 Day Family Pass (2 Erwachsene, 2 Kinder): 253 AUD - 1 Tag Sightseer Pass: 19 AUD - Night skiing: 17 AUD (Einheitstarif) - Super Tuesday für Studierende: 46 AUD
Rate Fencing[14] und Framing[15] Mechanismen	Eine etwas vertiefte Analyse des Pricing Systems führt zum Schluss, dass ein eigentliches Framing und Fencing zwischen zwei Gruppen

[13] Minimalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Minimalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Zahl der Nutzungstage zwischen potentieller Erst- und Letztnutzung (Laufzeit einer Zugangsberechtigung)

[14] „Rate Fences“ sind Regeln, die dazu dienen zu bestimmen, welche Personen bzw. Marktsegmente welche Preise zu bezahlen haben und damit helfen, die einzelnen Transaktionen klar voneinander abzugrenzen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128). Grundsätzlich

© IDT-HSG

	stattfindet: Zeitinsensitivität kombiniert mit Kostensensitivität vs. Zeitsensitivität und Kosteninsensitivität. Jugendliche haben mehr Zeit zum Wintersport als Erwachsene, weshalb man Aufenthaltsdauer (entweder am Stück oder gesplittet in mehrere Tage) in Form von Discounts intenciviert. So ist denn Night skiing in dieser Logik für alle mit demselben Preis versehen. Darüber hinaus wird nach Spezialbedürfnissen unterschieden: Skischule und Sportgeräte. Die Teilnahme bzw. Miete hierbei inkludiert stets auch die Lift-Tickets und pauschalisiert damit ein auf spezifische Kundenwünsche zugeschnittenes Angebot, wobei die Premium im Vergleich zu nur Lift vergleichsweise preisgünstig ist.
Preistransparenz- und Übersichtlichkeit sowie Einfachheit und Nachvollziehbarkeit des Preissystems	Das Preissystem zeichnet sich durch eine hohe Übersichtlichkeit, Nachvollziehbarkeit und damit Transparenz aus.
Individualisiertes Handeln und Preise möglich (ja/ nein)	Ist nicht möglich, oder dann bestenfalls für Gruppen.
Aktionen vorhanden; und wenn ja: welche	Weihnachtsaktion für Season Pass

kann zwischen physischen Rate Fences unterschieden werden, die die Produktqualität betreffen (z.B. Sitzplatzlage in einem Theater) und nicht-physischen Rate Fences, die auf den Zeitpunkt, Kunden-, Konsum- oder Transaktionscharakteristika fokussieren (z.B. Kaufmenge/ -zeitpunkt, Alter etc.) (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128; Simon & Dolan, 1997, S. 147 ff.). Oft sind diese in Form von Preiskonditionen für bestimmte Angebote ausgestaltet, wie z.B. Zeitrestriktionen, Vorausbuchungsfirsten, Umbuchungs-/ Erstattungsbedingungen etc. (Fasciati, 2005, S. 14 f.; Tillmans, 2003, S. 541). Sind diese Schranken optimal gestaltet, so erlauben sie es dem Kunden sich selbst auf Basis seiner Zahlungsbereitschaft zu segmentieren. Damit soll es gelingen, dass tiefere Preise tatsächlich von jenen Kunden beansprucht werden, die be-reit sind Restriktionen in Kauf zu nehmen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 127 f.; Kimes & Wirtz, 2002, S. 33 f.).

15 Die Prospect-Theorie zeigt, dass die Art und Weise wie ein Entscheidungsproblem für den Kunden gestaltet wird (sog. Framing), auf dessen Bewertung wirkt (Shoemaker, 2005, S. 230 f.).

© IDT-HSG

5.4 In-Use Value

Grundangebot: Skigebiets-grösse in km Piste	80 km; 263 ha; längste Piste 2.5 km
Pistenvarietät in % Anteil schwarze/ rote/ blaue Pisten	25 (advanced)/ 45 (intermediate) / 30 (beginner)
Mittlere Wartezeiten an Liften in Minuten	Kaum Wartezeiten, da eine enorm hohe Kapazität (40'000 Personen/ h)
Infrastrukturqualität in % Anteil von best-available in Class (bspw. Sessellifte mit Schutzhaube und/ oder Sitzheizung)	50% Chairlifts: - 8 Quad Chairlifts - 4 Triple Chairlifts - 1 Double Chairlift - 6 T-Bars - 3 Rope-Tows - 2 Carpet Lifts
Sportbezogene Erlebnisan-gebote (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl) bspw. bzgl. Funpark, Halfpipe, Boarderc-ross Parcours, Freeridepisten, Geschwindigkeitsmessstrecke	Mount Buller Park (3 Standorte), mit jeweils: - Snowboard/ Terrain Installationen - Half Pipe - Snowtube Park
Zusätzliches Freizeitangebot (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl oder auch Strecke) bspw. in Winterwandern, Schlitteln, Schwimmen/ Baden/ Wellness	Schneeschuhlaufen: 1 - Schlitteln: 2 Bahnen - XC Trail: 9km - Breathtaker on High Alpine Spa Retreat - Great Hall (Klettern, Abseilen, Badminton, Tennis, Basketball, Netball, usw.) - Kino
Kapazität der Restauration in Restaurants oder Sitzplätzen bzgl. einfacher, "normaler" und gehobener Gastronomie	Insgesamt 29 Restaurants; hiervon 4-5 mit gehobener Gastrono-mie; grosse Varietät bzgl. Spezialitäten (etwa die Hälfte sind Spezialitätenrestaurants)
Grad der expliziten kunden-bedürfnisorientierten Positionierung	Ausgeprägte Mehrgenerationenausrichtung mit einer sehr differenzierten Kinder- und Jugendlichenbetreuung (im Rahmen von Betreuungsangeboten und Skischulen): - Mount Buller Creche (6 Monate - 2 Jahre; Indoor Betreuung) - Bunyips (3-6 Jahre; Ski) - Buller Kids (6-14 Jahre; Ski und Snowboard)

© IDT-HSG

5.5 Redemption Value

CRM in Form eines Memberclubs oder einer Memberkarte	Seit 1994 gibt es Buller Club, einem Frequent Skier/Rider Loyalty Programm.
VIP Treatment entweder in Abhängigkeit einer Mitgliedschaft oder eines Mehrpreises: Separater Eingang an der Talstation der Bergbahn (Zeitangebot) Memberlounge bei der Bergstation (soziales Erlebnisangebot) Ein Parkplatz kann am Vortag bis 17 Uhr im Internet, über Telefon oder Fax reserviert werden und wird am bevorzugten Tag bis 12 Uhr freigehalten (Zeit- und Mobilitätsan-gebot) Kostenloser Ski- und Depotservice (Zeitangebot) Reservierte Plätze in der Gastronomie Spezielle Memberevents während der Wintersaison (soziales Erlebnisangebot) Prämiensammeln beim Kauf von Skipässen sowie beim Einkauf im lokalen Sportgeschäft Cross Selling mit und Benefits bei anderen Anbietern und damit über einen Berg hinaus ge-henden Mehrnutzen (bspw. Mount Buller mit Luna Park, Phillip Island, Soverign Hill und ande-re)	Grundsatz: Das Bonusprogramm ist relativ einfach und arbeitet v.a. mit preislichen Incentives und weniger mit Zusatzleistungen. Jeder Visitorday generiert einen Punkt, das Anwerben eines neuen Mitglieds 2 Punkte. Für 5 Punkte (d.h. beim 6. Besuch) gibt's einen Daypass (womit das System einen Discount in Höhe von 16% impliziert). Weitere Benefits "am Berg" inkludieren: - 10% Discount an unterschiedlichen Mt. Buller Outlets (Restaurants Shops, usw.) - Gratis Midweek Daypass, einlösbar zwischen 09.09. und Saisonende - Wöchentliche Ziehung von Extra-Bonuspunkten für Personen, welche im laufenden Jahr Mt. Buller einen Besuch abgestattet haben - Spez. Bonuspunkte für speziell angekündigte Tage (E-Mail Benachrichtigung) - verschiedene, spontane Members-only Discounts Darüber hinaus werden bei verschiedenen, nicht an Mount Buller gelegenen Partnern spezielle Discounts offeriert: - Altitutde Outlets (Melbourne Area): 10% Discount - Philipp Island 3 Nature Parks: 10% Discount - Sovereign Hill (Ballarat) und Luna Park (St. Kilda): bei mindestens zwei Personen ein Eintritt frei (bei beiden handelt es sich um touristische Top-Attraktionen)
Strategische Allianzen des Anbieters mit anderen Unternehmen (bspw. Airlines, Telco, Bier, usw.)	Channel 7 (TV), Heineken (Bieger), Pepsico (Soft Drinks), Emirates (Airline), Holden (Auto), Cadbury (Süssigkeiten)

© IDT-HSG

5.6 Lessons learnt

Mount Buller ist ein kleines, jedoch hoch technisiertes Skigebiet im erweiterten Naherholungsgebiet von Melbourne. Dies hat zur Folge, dass das Skigebiet gleichermassen von Tagestouristen wie übernachtenden Gästen aufgesucht wird.

Das Pricing dieses Skigebietes ist gekennzeichnet durch ein einfaches System hoher Rack Rates, gekoppelt mit verschiedenen, nach Kundengruppen klar abgrenzbaren Discount Systemen. Diese Gruppen basieren (1) zum einen auf der Lebensphase (Kinder und Jugendliche bis Schulabschluss, Studierende, andere Erwachsene) und (2) zum anderen auf dem Committment gegenüber dem Unternehmen, gekennzeichnet durch eine Mitgliedschaft im Buller Club. Darüber hinaus wird nach Bedürfnissen geclustert, wobei auch hier zwei Gruppen definiert werden: (1) Personen, welche ohne eigenes Sportgerät das Gebiet aufsuchen sowie (2) Personen, welche für sich oder ihre Angehörigen ein Betreuungsangebot in Form einer Kinderkrippe oder auch Skischule suchen. Bei beiden Gruppen (ausser der Kleinkinderkrippe) ist der Ein- oder Mehrtageskarte im Angebot einbegriffen, d.h. der Kunde kauft stets ein Bündel, wobei die marginalen Zusatzkosten (Premium) des Betreuungsangebotes bzw. der Sportgerätemiete im Vergleich zur normalen Ein- oder Mehrtageskarte verhältnismässig günstig ist.

Kurz: Das Pricing ist derart ausgelegt, dass junge und damit potentielle Neukunden über einen hard discount gewonnen werden und erwachsene (meist bestehende) Kunden einen Preis dämpfenden Bindungsanreiz erhalten, welcher auch noch weitere Discount-Benefits enthält. Darüber hinaus werden die Zusatzangebote derart bepreist, dass diese bestenfalls neutral sind und die Widerstandswahrscheinlichkeit für einen Kauf minimiert werden kann.

© IDT-HSG

6 Shiga Kogen (Nagano)

6.1 Einleitung

Geographische Lage	Der japanische Weltcup-Austragungsort Shiga Kogen liegt nordöstlich von Nagano, dem Olympia-Gastgeber von 1998. Es ist im Herzen des Johshinetsu Kogen Nationalparks gelegen und umfasst 21 miteinander verbundene Skigebiete. Erreichbarkeit: Am besten erreicht man Shiga Kogen über Tokio und Nagano. Mit dem Nagano Shinkansen ist man in gut 90 Minuten von Tokio in Nagano. Von dort via 'Nagano Dentetsu Line Express' -Zug in 40 Minuten in Yudanaka und 30 Minuten mit dem Bus in Shiga Kogen. 
Saisondauer	Ende November bis Mitte Mai
Eigentums- und Betreiberverhältnisse	Über die Eigentumsverhältnisse liegen keine Informationen vor. Betrieben wir das Resort durch die Shiga Kogen Tourism Association.

© IDT-HSG

6.2 Acquisition Value

Grad des Zugangs zu einem Gebiet (grundsätzlich frei vs. kontingentiert oder gar privatisiert)	Bei zwei (OkuShiga Kogen und Kumanoyu) der insgesamt 21 miteinander verbundenenSkigebiete, welche zur Region Shiga Kogen gehören ist aussschliesslich Skifahren erlaubt. Snowboardern ist der Zutritt zu diesen Gebieten verboten.
Skigebietsgrösse in km Pisten oder ha Ausdehnung	300 ha, Längste Piste 6 km
Skigebietsgrösse in m Höhendifferenz (Berg - Tal)	1600 m ü. M. - 2054 m ü. M.
Schneesicherheit in % der Pisten über 1'500 m (Garantie)	Das Skigebiet ist bekannt für seinen sehr trockenen Schnee. Totale Schneefallsmenge im Jahr: 12 m
Zahl der Clicks bis Preisvarianten auf Screen	1 Click zu Passes and Prices
Zahl der kommunizierten Preisvarianten (Flexibilität)	Die Preissystem von Shiga Kogen ist ausserordentlich transparent gestaltet. Neben der preisliche Abstufung nach Tagen (Ein-, bis Dreitageskarten) werden die Preise auch nach Käufersegemente (Erwachsene/ Kinder/ Senioren) differenziert. Tarifsystem (Erwachsene/ Kinder/ Senioren): (1 Schweizer Franken (CHF) entspricht ca. 100 Yen (JPY)) - Tageskarte (8 - 17 h): 4800 yen/ 2400 yen/ 2800 yen/ 4000 yen - Halbtageskarte (8 - 13 / 12 - 17 h): 3800 yen/ 1900 yen - Karten für Behinderte: 1 Tageskarte 3800 yen/ 1900 yen - Zweitageskarte: 9000 yen/ 4500 yen/ 7000 yen - Dreitageskarte: 13000 yen/ 6500 yen/ 9400 yen - Nachtskikarte (Nighta 17 - 21): 1000 - 2000 yen - Punktekarte (28 Punkte, abhängig pro Transportmittel): 3000 yen / 1500 yen) - Discountticket für Saisonopening (bis Mitte Dezember) und Saisonabschluss: 4000 yen / 2000 yen Mehrtagespässe: • Shiga Kogen SuperPass 3 (während 3 Tagen in der Saison gültig): 13000 yen/ 10500 yen • Shiga Kogen SuperPass 5 (während 5 Tagen in der Saison gültig): 21000 yen / 10500 yen • Shiga Kogen SuperPass 10 (während 10 Tagen in der Saison gültig): 36000 yen
Capacity Utilisation in Zahl der Skierdays oder Frequenzen	Es liegen hierzu keine Informationen vor.
Anzahl und Art von Cross-Selling bzw. Coupling Optionen (mit anderen Anbietern)	Es liegen hierzu keine Informationen vor.

© IDT-HSG

6.3 Transaction Value

Evaluation des gesamten Pricing-System in Relation zu einem mittleren Referenzwert (vgl. Tabelle auf letzter Seite)	Das Preissystem fokussiert sich auf Kurzurlauber, welche zwei bis drei Tage in der Region weilen. Angebote für längere Aufenthalte lassen sich nicht finden. Die Ausnahme bildet der Shiga Kogen SuperPass, welcher dem Käufer die Möglichkeit bietet an freiwählbaren Tagen (drei, fünf oder zehn Tage) das Ticket einzulösen. Sehr beliebt ist in Japan auch das Nachtskifahren (Nighta). Preisliche Unterschiede zwischen Wochenende und Mid-Week werden nicht gemacht. Der Preis für einen 6 Tages Pass (2 x Dreitageskarte, 2 x 13'000 Yen) ist mit ca. 164 EUR (26'000 Yen) im Vergleich zu nordamerikanischen oder europäischen Skigebieten sehr tief. Dieser relativ grosse Preisunterschied ergibt sich jedoch aus der Tatsache, dass sich der Wechselkurs des Yen zum EUR in den letzen Jahren zu Gunsten des EUR entwickelt hat. Bezahlte man 2002 noch umgerechnet ca. 208 EUR für einen 6 Tages Pass sind es heute über 25 % weniger.
zeitlicher Abstand zwischen Kauf und Erstnutzung einer Bergbahnleistung (bspw. Early Bird bei Season Pass)	Der Shiga Kogen SuperPass bietet die Möglichkeit an freiwählbaren Tagen (drei, fünf oder zehn Tagen) während der gesamten Saison das Ticket einzulösen.
Variationsmöglichkeiten der Nutzung nach einem einmal getätigten Kauf (Grad des Committments; bspw. bei Wochenkarte: 6 aufeinander folgende Tage vs. 3 mehr oder minder frei wählbare Tage innerhalb einer unterschiedlich langen Zeitspanne; Zutritt zu einem Skigebiet als Optionen oder Futures Geschäft)[16]	Es besteht kein entsprechendes System.
Spezielle Preistypologien (Season, Teil-Season, Spezialtage, usw.)	Die Preiskategorien gliedern sich in Tageskarten (Morgen- und Nachmittagskarte) und Nachtkarten (bis 21.00 Uhr). Daneben bietet das Skigebiet eine Punktekarte an, welche nach benutzten Transportmittel abrechnet. Nachtskikarte (Nighta 17 - 21): 1000 - 2000 yen Punktekarte (28 Punkte, abhängig nach Transportmittel): 3000 yen / 1500 yen) Discountticket für Saisonopening (bis Mitte Dezember) und Saisonabschluss: 4000 yen / 2000 yen

16 Minimalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Minimalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Zahl der Nutzungstage zwischen potentieller Erst- und Letztnutzung (Laufzeit einer Zugangsberechtigung)

© IDT-HSG

Rate Fencing[17] und Framing[18] Mechanismen	In Shiga Kogen findet ein Fencing zwischen Altersgruppen statt .
Preistransparenz- und Übersichtlichkeit sowie Einfachheit und Nachvollziehbarkeit des Preissystems	Das Preissystem zeichnet sich durch eine hohe Übersichtlichkeit, Nachvollziehbarkeit und damit Transparenz aus.
Individualisiertes Handeln und Preise möglich (ja/ nein)	nein
Aktionen vorhanden; und wenn ja: welche	keine

17 „Rate Fences“ sind Regeln, die dazu dienen zu bestimmen, welche Personen bzw. Marktsegmente welche Preise zu bezahlen haben und damit helfen, die einzelnen Transaktionen klar voneinander abzugrenzen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128). Grundsätzlich kann zwischen physischen Rate Fences unterschieden werden, die die Produktqualität betreffen (z.B. Sitzplatzlage in einem Theater) und nicht-physischen Rate Fences, die auf den Zeitpunkt, Kunden-, Konsum- oder Transaktionscharakteristika fokussieren (z.B. Kaufmenge/ -zeitpunkt, Alter etc.) (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128; Simon & Dolan, 1997, S. 147 ff.). Oft sind diese in Form von Preiskonditionen für bestimmte Angebote ausgestaltet, wie z.B. Zeitrestriktionen, Vorausbuchungsfirsten, Umbuchungs-/ Erstattungsbedingungen etc. (Fasciati, 2005, S. 14 f.; Tillmans, 2003, S. 541). Sind diese Schranken optimal gestaltet, so erlauben sie es dem Kunden sich selbst auf Basis seiner Zahlungsbereitschaft zu segmentieren. Damit soll es gelingen, dass tiefere Preise tatsächlich von jenen Kunden beansprucht werden, die be-reit sind Restriktionen in Kauf zu nehmen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 127 f.; Kimes & Wirtz, 2002, S. 33 f.).

18 Die Prospect-Theorie zeigt, dass die Art und Weise wie ein Entscheidungsproblem für den Kunden gestaltet wird (sog. Framing), auf dessen Bewertung wirkt (Shoemaker, 2005, S. 230 f.).

© IDT-HSG

6.4 In-Use Value

Grundangebot: Skigebiets-grösse in km Piste	Anzahl Abfahrten 100, längste Piste 6 km 300 ha
Pistenvarietät in % Anteil schwarze/ rote/ blaue Pisten	Angaben für das gesamte Gebiet gibt es hierzu keine. Shiga Kogen verfügt im Allgemeinen über eher einfach Piste. 20 / 50 / 30
Mittlere Wartezeiten an Liften in Minuten	Keine Informationen
Infrastrukturqualität in % Anteil von best-available in Class (bspw. Sessellifte mit Schutzhaube und/ oder Sitzheizung)	Stärkste Neigung: 32 Grad Anzahl Lifte: 71 (1 Schwebebahn, 4 Gondel, 17 Vierersessel, 7 Dreiersessellifte, 36 Zweiersessel, 6 Einersessellifte) Kinderparks 
Sportbezogene Erlebnisan-gebote (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl) bspw. bzgl. Funpark, Halfpipe, Boarderc-ross Parcours, Freeridepisten, Geschwindigkeitsmessstrecke	Bei zwei (OkuShiga Kogen und Kumanoyu) der insgesamt 21 Skigebiete, welche zur Region Shiga Kogen gehören ist aussschliesslich Skifahren erlaubt. Snowboardern ist der Zutritt zum Gebiet verboten. Funparks Halfpipes Boardercross Parcours Freeridepisten
Zusätzliches Freizeitangebot (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl oder auch Strecke) bspw. in Winterwandern, Schlitteln, Schwimmen/ Baden/ Wellness	Es finden sich verschiedene Sport- und Kulturangebote in der näheren Umgebung.
Kapazität der Restauration in Restaurants oder Sitzplätzen bzgl. einfacher, "normaler" und gehobener Gastronomie	Es liegen keine Angaben über die Restaurationskapazitäten vor.
Grad der expliziten kunden-bedürfnisorientierten Positionierung	Shiga Kogen positioniert sich selbst als "Absolute best ski resort in Japan". Mit seiner Grösse von über 20 zusammenhängenden Skigebieten ist es mit grossen alpinen Skidestinationen vergleich-bar. Vorwiegend sind die Gäste Skifahrer (60%). Der Anteil an Snowboarden von 40 % ist aber für japanische Verhältnisse sehr hoch.

© IDT-HSG

6.5 Redemption Value

CRM in Form eines Memberclubs oder einer Memberkarte	Club- oder Memberkarten werden keine angeboten.
VIP Treatment entweder in Abhängigkeit einer Mitgliedschaft oder eines Mehrpreises: Separater Eingang an der Talstation der Bergbahn (Zeitangebot) Memberlounge bei der Bergstation (soziales Erlebnisangebot) Ein Parkplatz kann am Vortag bis 17 Uhr im Internet, über Telefon oder Fax reserviert werden und wird am bevorzugten Tag bis 12 Uhr freigehalten (Zeit- und Mobilitätsan-gebot) Kostenloser Ski- und Depotservice (Zeitangebot) Reservierte Plätze in der Gastronomie Spezielle Memberevents während der Wintersaison (soziales Erlebnisangebot) Prämiensammeln beim Kauf von Skipässen sowie beim Einkauf im lokalen Sportgeschäft Cross Selling mit und Benefits bei anderen Anbietern und damit über einen Berg hinaus ge-henden Mehrnutzen (bspw. Mount Buller mit Luna Park, Phillip Island, Soverign Hill und ande-re)	Hierzu liegen keine Informationen vor.
Strategische Allianzen des Anbieters mit anderen Unternehmen (bspw. Airlines, Telco, Bier, usw.)	Partnerschaften mit anderen Skigebieten oder verwandten Betrieben lassen sich keine finden.

© IDT-HSG

6.6 Lessons learnt

Shiga Kogen gehört in Japan zu den grössten Skigebieten. Die verkehrtechnische Nähe zu Tokio macht es insbesondere für Kurzurlauber sehr attraktiv. Dies wirkt sich auch auf die Preisgestaltung aus, in welcher Skitickets für den Zeitraum von einem bis maximal drei Tage angeboten werden. Discounts finden sich ausschliesslich für Kinder und Senioren.

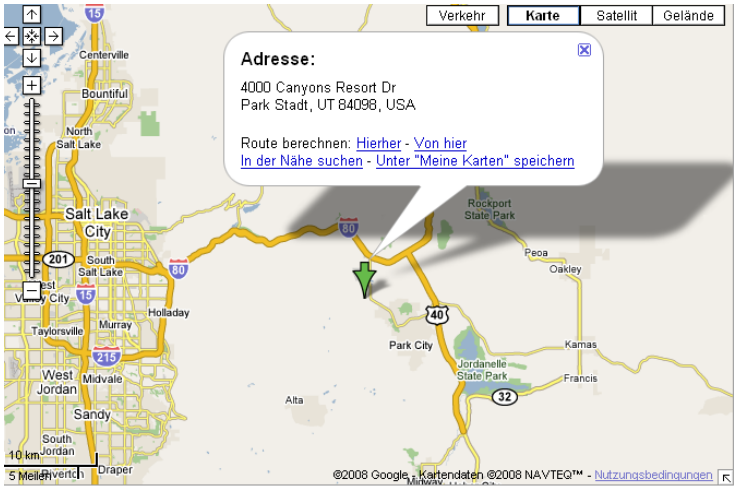
© IDT-HSG

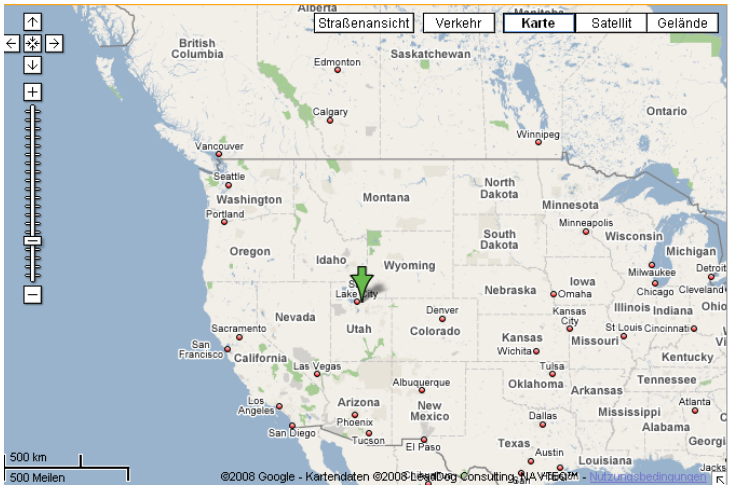
© IDT-HSG

7 The Canyons, Utah, USA

7.1 Einleitung

Geographische Lage	Das Resort The Canyons ist mit dem Auto in ungefähr 35 Minuten vom Flughafen Salt Lake City aus zu erreichen. The Canyons ist Utah's grösstes Single Ski und Snowboard Resort, das nächstgelegene zu Salt Lake City und eines der vier grössten Resorts in den USA. In den letzten zwölf Monaten wurde über 10 Millionen Dollar ins Resort investiert.
Saisondauer	Winter 07/08: 17. November 2007 bis 13. April 2008
Eigentums- und Betreiberverhältnisse	The Canyons Resort ist im Besitz von American Skiing Company mit dem Hauptsitz in Park City, Utah (www.peaks.com). Aber: "In 2007, American Skiing Company sold all of its' assets and dissolved as an active corporation; however the sale of The Canyons to the Talisker Corporation is on hold due to pending litigation". Somit kann davon ausgegangen werden, dass der Besitz in (naher) Zukunft ändern kann / wird.





© IDT-HSG

7.2 Acquisition Value

Grad des Zugangs zu einem Gebiet (grundsätzlich frei vs. kontingentiert oder gar privatisiert)	Der Zugang zum Resort ist jedermann und ohne Eintrittskosten möglich.
Skigebietsgrösse in km Pisten oder ha Ausdehnung	3’700 acres (1480ha), längste Piste 4km http://www.skiresort.de/usa/thecanyons.htm Total 106km Pisten http://www.skigebiete-test.de/skigebiete/the-canyons.html
Skigebietsgrösse in m Höhendifferenz (Berg - Tal)	6'800 – 9'990 feet (3'190 feet) Entspricht. 2073m – 3045m (972m)
Schneesicherheit in % der Pisten über 1'500 m (Garantie)	100%, da alle Pisten über 1'500m liegen.
Zahl der Clicks bis Preisvarianten auf Screen	1 Click zu Lifttickets

© IDT-HSG

Zahl der kommunizierten Preisvarianten (Flexibilität)

Das Pricing Model von The Canyons zeichnet sich durch die Tageskarten, Mehrtages- und Saisonkarten aus. Innerhalb dieser Kategorien sind verschiedene Discount-Modelle zu finden. Die Abstufung der Altersgruppen ist folgende: Erwachsene (13 – 64 Jahre), Junior (7 – 12 Jahre) und Senior (65+ Jahre). Die Preise der Kategorie Junior und Senior sind in den meisten Fällen gleich. Diese Abstufung ist in allen Bereichen, ausser bei den Saisonpässen zu finden (dort gibt es noch spezielle Tarife für Studenten, Soldaten, etc.).

Die Richtpreise (aktuelle Preise wechseln täglich) für einen Tagespass:

- Erwachsene: USD 79.-
- Junior / Senior: USD 46.-

Anreiz um mindestens 14 Tage im Voraus online die Tickets zu kaufen wird durch entsprechende Vergünstigungen geschaffen. Darunter gibt es zwei Preis-Abstufungen entsprechend der Hoch- oder Tiefsaison.

Die Tickets für 1 bis 6 Tage sind jeweils flexibel während 7 Tagen einzusetzen und bieten so eine grosse Entscheidungsfreiheit für die Kunden.

Die Tagessätze für einen Erwachsenen (Value / Holiday) und die entsprechenden marginalen Veränderungen sind folgende (in US$).

Dauer	Value	marginale Veränderung	Holiday	margi Verär rung
1 von 7 Tagen	76.00		79.00	
2 von 7 Tagen	122.40	46.40	134.30	55.30
3 von 7 Tagen	183.60	61.20	201.45	67.15
4 von 7 Tagen	231.20	47.60	268.60	67.15
5 von 7 Tagen	289.00	57.80	335.75	67.15
6 von 7 Tagen	346.80	57.80	402.90	67.15

Discounts für Kinder und Senioren betragen jeweils rund 40%.

Pair Pass: Zu zweit kann vor dem 14. Februar 08 zwei Lift Tageskarten, sowie 2 Cheeseburger und 2 lokale Biere oder Soft-Drinks für total USD 99.- erworben werden.

Gruppen müssen mindestens 20 Personen beinhalten und für jedes 25. Ticket, das gekauft wird, gibt es eines umsonst dazu. Andere Rabatte werden für die Lifttickets nicht gegeben.

Weiter sind sogenannte Season Pass Benefits (Zutritt zu einem der vier grössten Resorts in den USA), Snow Rewards Program (je nachdem wie oft man den Season Pass benutzt, gibt es entsprechende Vergünstigungen) und Sesaon Pass Locker Packages (nebst einem Locker wird ein Discount für Ski Material Tests und anderem gewährt) vorhanden.

Schneesportschule:

- Canyon Cubs – Daycare and Skiing inkl. Liftticket und Lunch (2-3 J.): 190-205 US$
- Canyon Cats – Skiing only (4-6J.):

© IDT-HSG

Canyon Cats Pricing	Regular Season	Premium Period
Full-Day Lesson, Lift Ticket & Equipment**	$161	$177
Full-Day Lesson & Lift Ticket	$142	$156

**Helmet not included with equipment rental package. Helmets are available to be rented fo additional charge per day.

Canyon Carvers – Skiing & Snowboarding (7-14J.):

Canyon Carvers Pricing	Regular Season	Premium
Full-Day Lesson, Lift Ticket & Equipment **	$161	$1
Full-Day Lesson & Lift Ticket	$142	$1
Full-Day Lesson Only (no lift ticket or equipment)	$130	$1

**Helmet not included in equipment rental package. Helmets are available for rental fo additional charge per day.

Children Private Lesson (all ages):

Private Lesson Pricing	Regular Season		Premium Pe	
Lesson Duration	1-2 people	3-5 people	1-2 people	p
One Hour (Walk-In Only, When Space is Available)	$125	N/A	$138	
Two Hour (Walk-In Only, When Space is Available)	$232	$245	$255	
Three Hour (9:00am OR 1:00pm Start Time)	$323	$355	$356	
Full day (9:00am Start Time)	$575	$644	$633	

Adult Group Lessons (Ski & Snowboard).

Adult Group Lessons Pricing	Regular Season	Premiun
5-Hour Morning & Afternoon lessons 2.5 hours AM and 2.5 hours PM	$121	$1
2.5-hour Morning or Afternoon Lesson	$71	$
Add a 2.5-hour Afternoon upgrade to your Morning Lesson	$50	$

Learn to Ski / Learn to Ride (First time skiers, snowboarders): 99.90 US$

Adult Private Clinics (all ages):

Private Lesson Pricing	Regular Season		Premium Period	
Lesson Duration	1-2 people	3-5 people	1-2 people	3-5 peop
One Hour (Walk-In Only, When Space is Available)	$125	N/A	$138	N/A
Two Hour (Walk-In Only, When Space is Available)	$232	$245	$255	$26
Three Hour (9:00am OR 1:00pm Start Time)	$323	$355	$356	$39
Full day (9:00am Start Time)	$575	$644	$633	$70

Weiter sind Kurse für women only, specialty lessons (bspw. Telemark), Guide Service (local insider tipps), First Tracks etc. zu buchen.

Capacity Utilisation in Zahl der Skierdays oder Frequenzen	25'700 Personen / Stunde Skierdays ?
Anzahl und Art von	Mit dem Season Pass ist es möglich, ein sog. Season Pass Locker Package

© IDT-HSG

Cross-Selling bzw. Coupling Optionen (mit anderen Anbietern)	dazu zu buchen (siehe oben).

© IDT-HSG

7.3 Transaction Value

Evaluation des gesamten Pricing-System in Relation zu einem mittleren Referenzwert (vgl. Tabelle auf letzter Seite)	Discounts auf reguläre Lifttickets fallen sehr übersichtlich aus; es gibt lediglich die Abstufung Erwachsene oder dann Junior / Senior. Dabei entspricht der Preisnachlass für die Kategorie Junior / Senior rund 40% vom Preis für eine erwachsene Person. Nur bei Saisonpässen werden die Vergünstigungen noch feiner in Kategorien unterteilt. Eine sehr spezifische Discount-Struktur ist für Utah Residents ausgewiesen. Diese feine Unterteilung der Discountstruktur ist demnach für einen Touristen nicht von Bedeutung. Ein 6 Tages Liftpass kostet im Resort the Canyons durchschnittlich (je nach Saison) ca. USD 375.-. Dies liegt nur knapp unter dem Betrag von anderen amerikanischen Resort. Die Struktur der marginalen Preise zeigt, dass diese vom 2. zum 3. Tag zunehmend sind, vom 3. zum 4. Tag abnehmen, vom 4. bis zum 5. Tag wiederum zunehmen und dann vom 5. zum 6. Tag gleich bleibend sind. Ein Anreiz zu einem längeren Aufenthalt (mind. 4 Tage) wird somit geschaffen. Discounts (eCoupons, Hot Deals) per Newsletter. http://www.thecanyons.com/shopping_specials.html
zeitlicher Abstand zwischen Kauf und Erstnutzung einer Bergbahnleistung (bspw. Early Bird bei Season Pass)	Ein derartiges System wird bei den Lifttickets für 2 bis 6 Tage mittels von Online Preisen angeboten. Dies bedingt zudem, dass diese Online Buchung mindestens 14 Tage im Voraus getätigt werden muss.
Variationsmöglichkeiten der Nutzung nach einem einmal getätigten Kauf (Grad des Committments; bspw. bei Wochenkarte: 6 aufeinander folgende Tage vs. 3 mehr oder minder frei wählbare Tage innerhalb einer unterschiedlich langen Zeitspanne; Zutritt zu einem Skigebiet als Optionen oder Futures Geschäft)[19]	Variationsmöglichkeiten bestehen; so können 2 bis 6 Tagespässe innerhalb von einer Zeit von 7 Tagen benutzt werden. D.h. der Kunde kann wählen, an welchen Tagen er auf die Skipiste geht und wann nicht. Dabei müssen die einzelnen Tage nicht zusammenhängend sein, sind aber nur während der definierten 7 Tage einlösbar.
Spezielle Preistypologien (Season, Teil-Season, Spezialtage, usw.)	Pair Pass (2 Personen, 2 Lifttickets plus 2 Cheeseburger und 2 Getränke): USD 99.90 First Tracks: ab 13 Jahre, USD 59.- (nur für fortgeschrittene und gute Fahrer)

[19] Minimalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Minimalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Zahl der Nutzungstage zwischen potentieller Erst- und Letztnutzung (Laufzeit einer Zugangsberechtigung)

© IDT-HSG

Rate Fencing[20] und Framing[21] Mechanismen	Die Miete von Sportgeräten und Skischule wird in versch. Kombinationen angeboten. Die Lifttickets in den jeweiligen Preisangeboten sind nicht immer enthalten und müssen von den Kunden separat dazu gekauft werden. Hiermit fehlt teilweise ein sogenanntes Packaging Angebot, welches sich durch alle verschiedenen Angebote durchzieht und so ein durchgehendes bedürfnisorientiertes Produkt ermöglichen würde.
Preistransparenz- und Übersichtlichkeit sowie Einfachheit und Nachvollziehbarkeit des Preissystems	Das Preissystem ist recht übersichtlich, Preise für Skikurse und Miete werden direkt aufgrund der spezifischen Eingabe ersichtlich. Es ist daher nicht möglich, auf einen Blick diese gesamte Preisstruktur in der Übersicht zu sehen. Daher ist die Preistransparenz als mittelmässig einzustufen.
Individualisiertes Handeln und Preise möglich (ja/ nein)	Nicht möglich, bestenfalls für Gruppen
Aktionen vorhanden; und wenn ja: welche	Spezielle Vergünstigungen in den Newslettern. Spezielle „Hot Deals“ Angebote. Meist Packages mit Übernachtung etc.

20 „Rate Fences“ sind Regeln, die dazu dienen zu bestimmen, welche Personen bzw. Marktsegmente welche Preise zu bezahlen haben und damit helfen, die einzelnen Transaktionen klar voneinander abzugrenzen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128). Grundsätzlich kann zwischen physischen Rate Fences unterschieden werden, die die Produktqualität betreffen (z.B. Sitzplatzlage in einem Theater) und nicht-physischen Rate Fences, die auf den Zeitpunkt, Kunden-, Konsum- oder Transaktionscharakteristika fokussieren (z.B. Kaufmenge/ -zeitpunkt, Alter etc.) (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128; Simon & Dolan, 1997, S. 147 ff.). Oft sind diese in Form von Preiskonditionen für bestimmte Angebote ausgestaltet, wie z.B. Zeitrestriktionen, Vorausbuchungsfirsten, Umbuchungs-/ Erstattungsbedingungen etc. (Fasciati, 2005, S. 14 f.; Tillmans, 2003, S. 541). Sind diese Schranken optimal gestaltet, so erlauben sie es dem Kunden sich selbst auf Basis seiner Zahlungsbereitschaft zu segmentieren. Damit soll es gelingen, dass tiefere Preise tatsächlich von jenen Kunden beansprucht werden, die be-reit sind Restriktionen in Kauf zu nehmen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 127 f.; Kimes & Wirtz, 2002, S. 33 f.).

21 Die Prospect-Theorie zeigt, dass die Art und Weise wie ein Entscheidungsproblem für den Kunden gestaltet wird (sog. Framing), auf dessen Bewertung wirkt (Shoemaker, 2005, S. 230 f.).

© IDT-HSG

7.4 In-Use Value

Grundangebot: Skigebiets-grösse in km Piste	Längste Piste 4km, Total 155 Trails
Pistenvarietät in % Anteil schwarze/ rote/ blaue Pisten	10% Beginner 44% Intermediate 46% Expert
Mittlere Wartezeiten an Liften in Minuten	n.a.
Infrastrukturqualität in % Anteil von best-available in Class (bspw. Sessellifte mit Schutzhaube und/ oder Sitzheizung)	Enclosed Gondolas: 1 Open-Air Gondolas: 1 High-Speed 6-Packs: 1 High-Speed Quads: 4 Fixed-Grip Quads: 4 Fixed-Grip Triples. 2 Fixed-Grip Doubles: 2 Surface Lifts: 2 **Total Lifts: 17**
Sportbezogene Erlebnisan-gebote (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl) bspw. bzgl. Funpark, Halfpipe, Boarderc-ross Parcours, Freeridepisten, Geschwindigkeitsmessstrecke	Natural Half-Pipes: 6 Terrain Parks: 2 http://www.ridecanyons.com/
Zusätzliches Freizeitangebot (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl oder auch Strecke) bspw. in Winterwandern, Schlitteln, Schwimmen/ Baden/ Wellness	Western BBQ (Dining experience) The Viking Yurt (sleigh ride, quick snowshoe or Nordic ski, followed by a gourmet dining inside the cosy Viking Yurt) Guided SnowShoe Tours Hot Air Balloon Ride Dog Sledding Cross Country Skiing Fly Fishing Snowmobile Tours Dinner Sleigh Rides Salt Lake City Tour Geo Caching, Scavenger Hunts Trap Shoot
Kapazität der Restauration in Restaurants oder Sitzplätzen bzgl. einfacher, "normaler"	(Mountain und Village Restaurants) Western: 2

© IDT-HSG

und gehobener Gastronomie	Fine Dining: 2 Pizza: 1 Café/hors d'oeuvres: 2 American: 4 Total 11 Restaurants
Grad der expliziten kunden-bedürfnisorientierten Positionierung	Little Adventures Children's Center für Kinder im Alter von 6 Wochen bis 6 Jahre. Drei verschiedene Gruppen: **Infant group: 6 weeks- 24 months (ratio 4:1)** A full-day program includes lunch and two snacks (if eating table food), small art activities and indoor playtime. *Baby food, formula, and diapers are not included.* $95.00 full-day $75.00 half-day **2 Years – 3 Years of Age:** (2-3 years of age – ratio 5:1; 3-6 years of age- ratio 7:1) A full- day program includes lunch, two snacks, sledding, arts & crafts, indoor and outdoor playtime. $75.00 half-day $95.00 full-day **Canyon Cubs:** 2 year olds - 3 year olds enjoy a full-day program that includes daycare, 1 hour private ski lessons, rental equipment and lift ticket. There is no guarantee of ski time. $190.00 full-day $205.00 full-day holiday **prices effective: 12/22-1/6, 1/19-1/21, 2/15-2/24, 3/14-3/30* Zusätzlich ist eine spezielle Webseite für Kinder inclusive Online Shop mit Merchandise Artikeln vorhanden http://thecanyons.snowmonsters.com/ Andererseits ist das Angebot stark auch auf Events (Sport, Workshop für Frauen, Konzerte, Dinner Specials, etc.) ausgerichtet und so verschiedene individuelle Kundenbedürfnisse anspricht.

© IDT-HSG

7.5 Redemption Value

CRM in Form eines Memberclubs oder einer Memberkarte	Kein eigentlicher Memberclub vorhanden, jedoch ein CRM in From von einem Season Pass Benefit und dem Season Pass Snow Rewards Programm. Season Pass Benefit: Zutritt zu einem der vier grössten Resorts in den USA Season Pass Snow Rewards Program: je nachdem wie oft man den Season Pass benutzt, gibt es entsprechende Vergünstigungen
VIP Treatment entweder in Abhängigkeit einer Mitgliedschaft oder eines Mehrpreises: Separater Eingang an der Talstation der Bergbahn (Zeitangebot) Memberlounge bei der Bergstation (soziales Erlebnisangebot) Ein Parkplatz kann am Vortag bis 17 Uhr im Internet, über Telefon oder Fax reserviert werden und wird am bevorzugten Tag bis 12 Uhr freigehalten (Zeit- und Mobilitätsan-gebot) Kostenloser Ski- und Depotservice (Zeitangebot) Reservierte Plätze in der Gastronomie Spezielle Memberevents während der Wintersaison (soziales Erlebnisangebot) Prämiensammeln beim Kauf von Skipässen sowie beim Einkauf im lokalen Sportgeschäft Cross Selling mit und Benefits bei anderen Anbietern und damit über einen Berg hinaus ge-henden Mehrnutzen (bspw. Mount Buller mit Luna Park, Phillip Island, Soverign Hill und ande-re)	-
Strategische Allianzen des Anbieters mit anderen Unternehmen (bspw. Airlines, Telco, Bier, usw.)	Sprint: Communication Partner BudLight (Events) Mountain Dew (Soft Drinks) L.L. Bean (Bekleidung) American Express (Zahlungen) Rossignol (Wintersportausrüstung)

© IDT-HSG

7.6 Lessons learnt

The Canyons ist eines der grössten Resorts der USA und in der Umgebung von Salt Lake City gelegen.

Das Pricing wird bestimmt durch zwei Preisstufen, die von der Zeitperiode abhängt und vom Zeitpunkt der Buchung (online) abhängt. Weiter hängt der Preis vom Alter (Lebensphase) des Gastes ab. Unterschieden wird zwischen Erwachsenen, Senioren und Kindern, wobei die Preise für Kinder und Senioren die gleichen sind. Bei diesem Resort fällt auf, dass das Pricing insbesondere für Utah Residents sehr detailliert ausgestattet ist. Für Touristen an sich ist das Pricing sehr überschaubar und bietet preislich wenig Möglichkeiten (Discounts, Packaging).

Kurz:

- Lebensphase
- Zeitperiode / Saison
- Zeitpunkt der Buchung (online)

Cross-Selling ist nur in Form von einem sog. Season Pass Locker Package zum Dazubuchen vorhanden. Coupling-Optionen gibt es keine.

Die Transaction Value zeichnet sich durch die Variationsmöglichkeiten (flexible Tagespässe) aus und durch die marginale Preisänderung, welche die Gäste dazu animiert, mindestens 4 Tage im Resort zu bleiben.

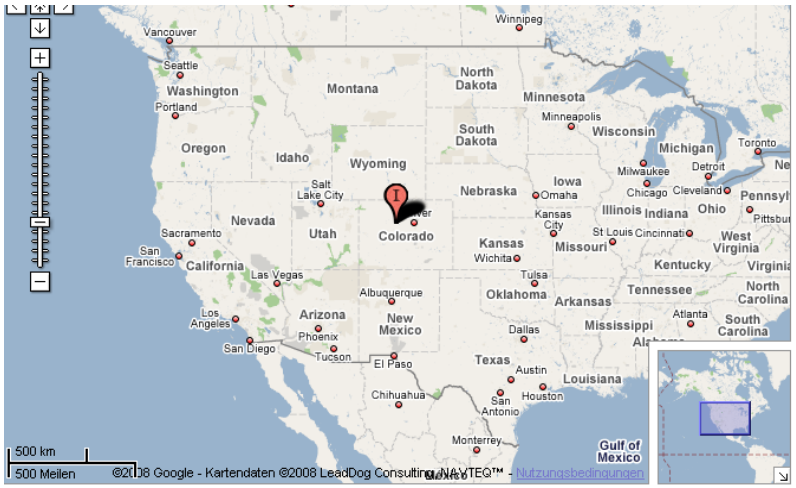
Ein Memberclub ist nicht vorhanden, jedoch ein CRM in Form von einem Season Pass Benefit und einem Season Pass Snow Rewards Program (je nach Häufigkeit der Benutzung des Passes gibt es entsprechende Vergünstigungen).

Webseite: Die Webseite ist optisch ganz nett aufgebaut, jedoch nichts Besonderes. Die Links sind teilweise etwas verwirrend angelegt und man muss sich öfters mehrmals durchclicken, um an die gesuchten Informationen zu kommen. Oft ist auch sehr viel Text zu lesen, was für einen Besucher auf der Webseite eher als mühsam zu empfinden ist. Gebucht werden kann alles über die Webseite, von der Skischule bis zu den Lifttickets, Unterkunft etc.

© IDT-HSG

8 Vail, Rocky Mountains, USA

8.1 Einleitung

Geographische Lage	Vail befindet sich inmitten der Rocky Mountains von Colorado, rund 100 Meilen von Denver und nur 30 Meilen von Eagle. Vail ist das grösste Skigebiet in den USA und bezeichnet sich als die Nummer 1 der Ski Resorts in den USA.   http://Maps.google.de Seit 1962 kann in Vail offiziell Ski gefahren werden. Es fällt direkt auf, dass sich Vail bezüglich Nachhaltigkeit besonders einsetzt und der Vail Mountain sogar mit zu 100% durch winderzeugte Energie betrieben wird: „Vail Mountain – 100% powered by wind“. Das ganze Skigebiet von Vail ist in drei Teil Distrikte unterteilt. Das Resort bietet zwar Angebote für Familien, ist aber nicht in erster Linie auf Familien ausgerichtet. So ist Vail grundsätzlich ein Resort, was für jede Altersstufe was zu bieten hat.
Saisondauer	Winter: 21. November 07 bis 13. April 08 Sommer: May bis September
Eigentums- und Betreiberverhältnisse	Vail wird von Vail Resorts Inc.betrieben. Vail Resorts Inc. betreibt drei versch. Segmente: Mountain, Lodging und Real Estate Development. Bei der Sparte Mountain geht es um die Ski Resorts Vail, Beaver Creek, Breckenridge, Keystone in Colorado und Heavenly in California und Nevada. An diesen Orten

© IDT-HSG

hat die Vail Resorts Inc. das Liftticketing, die Ski- und Snowbaordschule, die Sparte Dining und das Verkaufs- und Mietgeschäft in der Hand.

http://www.vailresorts.com/Corp/index.aspx

© IDT-HSG

8.2 Acquisition Value

Grad des Zugangs zu einem Gebiet (grundsätzlich frei vs. kontingentiert oder gar privatisiert)	Der Zugang zum Resort ist für jedermann möglich, keine Entrance Fee.
Skigebietsgrösse in km Pisten oder ha Ausdehnung	?? total km; 2'140 ha (21 km2); längste Piste (Riva) 6.4km; Total 193 Pisten Ganzes Skigebiet (Vail Mountain) besteht aus drei Teilbereichen: Front Side, Back Bowls und Blue Sky Bassin.
Skigebietsgrösse in m Höhendifferenz (Berg - Tal)	3'427m - 2'475m (1'052m)
Schneesicherheit in % der Pisten über 1'500 m (Garantie)	100% ist über 1'500m über Meer, daher 100% Schneesicherheit.
Zahl der Clicks bis Preisvarianten auf Screen	3 Clicks zu Lifttickets für die entsprechende Preiskategorie
Zahl der kommunizierten Preisvarianten (Flexibilität)	Das Pricing für die Lift Tickets ist recht übersichtlich. Es können lediglich Lifttickets bis zu 7 Tagen (von 10 auswählbar) gekauft werden, ein Saison Pass ist nicht verfügbar. Preisreduktionen gibt es zum einen durch eine frühzeitige Buchung, der PEAKS Mitgliedschaft oder durch Spezialangebote auf der Webseite. Weiter werden die Preise in drei Preiskategorien unterteilt: Erwachsene (13-64J.), Kinder (5-12J.) und Senioren (65+J.). Die Tagessätze für Erwachsene, Kinder und Senioren werden weiter unterteilt in „Regular Ticket Rate", „Peaks Discount Ticket Window Rate" und „Peaks Advanced Ticket Window Rate" (in Klammer: marginale Mehrkosten für den zusätzlichen Tag): ➔ Preise gültig vom 6. Februar bis 15. Februar 08 (Hinweis: Nur die Preise der „Peaks Advanced Ticket Window Rate" verändert sich über die Zeitperioden, die anderen beiden Preisabstufungen bleiben gleich). • 1 Tag: 92 USD / 92 USD / nicht online verfügbar • 2 Tage: 184 USD (92 USD) / 184 USD (92 USD) / 184 USD • 3 von 5 Tagen: 276 USD (92 USD) / 267 USD (83 USD) / 252 USD (68 USD) • 4 von 6 Tagen: 368 USD (92 USD) / 356 USD (89 USD) / 324 USD (72 USD) • 5 von 8 Tagen: 460 USD (92 USD) / 445 USD (89 USD) / 364 USD (40 USD) • 6 von 9 Tagen: 552 USD (92 USD) / 534 USD (89 USD) / 404 USD (40 USD) • 7 von 10 Tagen: 644 USD (92 USD) / 623 USD (89 USD) / 444 USD (40 USD) Discounts für Kinder (5-12 Jahre): zwischen 30% – 40%; für Senioren (65+ Jahre): 10% – 15%. Ein spezieller Discount (on request) wird für Menschen mit versch. Behinderungen (gemäss Definition von Vail) gewährt. Dazu gehören

© IDT-HSG

	auch weitere Vorteile wie beim Parken, Essen in Restaurants etc. ➔ Vail Lift Tickets haben den Vorteil, dass verschiedenen Resorts benutzen werden können. Vail Lift Tickets sind auch gültig für Beaver Creek, Breckenridge, Keystone und Arapahoe Basin – alle innerhalb von einem 40 Meilen Radius zu erreichen. Schneesport Schule: Eine grosse Skischule ist vorhanden und bietet nebst Privatlektionen auch Gruppenlektionen in den verschiedensten Fahrlevels (vom Beginner bis zum Advanced Skifahrer). Gruppenunterricht: Für ein Tag Skischule ohne Liftticket für ein Erwachsener: 125 USD. Dabei sind weiter verschiedene Varianten buchbar. Bsp. Halber Tag Skikurs, mit oder ohne Lifttickets, sowie 3 Tages Kurse mit oder ohne Lifttickets. Zusätzlich kann jeweils noch entschieden werden, ob man die Ski / Snowboard auch noch dazumietet oder nicht. Generell hängt das Angebot verschiedener Packages und Preisen vom Fahrlevel des Gastes ab. Für Kinder bestehen für die verschiedenen Altersgruppen auch verschiedene Skischulangebote. Dabei gibt es die Stufen von 3 bis 6 Jahre alt (3-4 Jährige fahren gratis Lift), von 7 bis 12 Jahre und dann die Teens Gruppen ab 12 Jahren. Für die Gruppenskischule gibt es Halbtages und Tagespreise. Diese sind sehr unterschiedlich und vom Alter der Kinder abhängig, sowie ob Lunch noch inbegriffen ist oder nicht. Ski und weitere Ausrüstung (bspw. Helm) kann jeweils zusätzlich dazu gebucht werden (Cross-Selling). Privatunterricht: Dabei kann ein Ski / Snowboard Instructor für einen Tag oder einen halben Tag gebucht werden. Maximal können 6 Personen von diesem Privatlehrer unterrichtet werden, ist also eine attraktive Lösung für eine Familie oder Freunde. Preise für einen Tag sind 665 USD, für einen halben Tag 465 USD. Lift Tickets und Materialmiete ist nicht inbegriffen. Vail Small World Nursery (2 Monate bis 6 Jahre): • Full-day (Advanced Reservations) $105 • Full-day Walk-in Fee (No reservations) $120 • Half-day 12:30 - 4:30 p.m $76 If space is available • Afternoon 2:00 - 4:30 p.m. $47 If space is available. Weiterer Unterricht kann für folgende Aktivitäten gebucht werden: • Nordic Privatlektionen • Backcountry Schneeschuh Touren • Telemark Workshop • Adaptive Programs (Spezielle Lektionen für bspw. blinde Menschen)
Capacity Utilisation in Zahl der Skierdays oder Frequenzen	Total uphill capacity: 57'802 Pax / h Total Skier / Snowboarder Visits: 2006/07: 1’608’204 2005/06: 1’676’118 2004/05: 1’568’192 2003/04: 1’555’513

© IDT-HSG

	2002/03: 1’610’961 2001/02: 1’536’024 2000/01: 1’645’902 1999/00: 1’371’702 ➔ Zunahme zwischen 1999/00 und 2007/08: 17.2%
Anzahl und Art von Cross-Selling bzw. Coupling Optionen (mit anderen Anbietern)	Coupling Option: Mit der Miete bei einer Auswahl von bestimmten Anbietern vor Ort kann der Gast zudem gratis die overnight storage und ein full-service tuning bekommen. Cross-Selling: Wird ersichtlich durch das „Sharpshooter Photography Program“. Dabei werden Fotos der Gäste an bestimmten Orten und zu bestimmten Zeiten auf der Skipiste gemacht und in der Kinder Skischule gemacht. Diese Fotos können dann beim Imaging Store bezogen werden.

© IDT-HSG

8.3 Transaction Value

Evaluation des gesamten Pricing-System in Relation zu einem mittleren Referenzwert (vgl. Tabelle auf letzter Seite)	Vail positioniert sich als die Nummer 1 in den USA und als ein Resort mit einem sehr vielfältigen Pistenangebot mit modernen Anlagen. Die Preisreduktion für Kinder ist bis zum 12. Lebensjahr, sonstige Ermässigungen für Studenten o.ä. ist nicht vorhanden. Ebenso ist kein Familiendiscount ersichtlich. Verglichen mit anderen nordamerikanischen Resorts liegt Vail mit rund 412 US$ für einen 6 Tages Pass deutlich höher im Preis als in anderen Resorts in den USA im Durchschnitt. Die marginalen Preise sind ab dem 3-Tagespass stetig abnehmend. Somit ist kein Sprung in der Preisstruktur bezüglich dem marginalen Preis vorhanden. Diese marginale Veränderung trifft jedoch nur für die vergünstigten Ticketpreise zu, die regulären Preise weisen einene konstanten marginalen Preis auf.
zeitlicher Abstand zwischen Kauf und Erstnutzung einer Bergbahnleistung (bspw. Early Bird bei Season Pass)	Discounts werden gegeben, wenn Lifttickets im Voraus gekauft werden (dies gilt für alle Kategorien). Die Tickets müssen mindestens 7 Tage im Voraus online gekauft werden. Dazu gibt es den Vorteil, dass die Tickets auf den Pass direkt geladen werden und der Kunde direkt zum Lift gehen kann, ohne die Ticket Line durchgehen zu müssen. Weitere Tickets können zu einem späteren Zeitpunkt und jederzeit dazu geladen werden. Weiter können auch noch Punkte für das PEAKS Rewards System gesammelt werden. Somit wird ein Anreiz geschaffen, die Tickets online und im Voraus zu kaufen.
Variationsmöglichkeiten der Nutzung nach einem einmal getätigten Kauf (Grad des Committments; bspw. bei Wochenkarte: 6 aufeinander folgende Tage vs. 3 mehr oder minder frei wählbare Tage innerhalb einer unterschiedlich langen Zeitspanne; Zutritt zu einem Skigebiet als Optionen oder Futures Geschäft)[22]	Die Lifttickets haben verschiedenste Variantenmöglichkeiten. Bsp. 3 von 5 Tagen: im Zeitraum der 5 Tage kann für 3 Tage die Lifts benutzt werden ➔ Flexible Ticketpreisstruktur
Spezielle Preistypologien (Season, Teil-Season, Spezialtage, usw.)	Teil Saison Preise (gilt nur für ermässigte Preise, nicht für reguläre Preise) Special Deals für PEAKS Mitglieder Special Internet Deals (Packages mit Unterkunft etc.)

[22] Minimalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Minimalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Zahl der Nutzungstage zwischen potentieller Erst- und Letztnutzung (Laufzeit einer Zugangsberechtigung)

© IDT-HSG

Rate Fencing[23] und Framing[24] Mechanismen	Die genauere Betrachtung zeigt, dass die Preise entscheidend vom Zeitpunkt des Kaufs variieren – das Ticket früh im Voraus zu erwerben wird somit speziell incentiviert. Die Kombination von Skischule Lektionen mit / ohne Liftticket und / ohne Ausrüstung ermöglicht eine sehr individuelle Nutzung und passt sich so verschiedenen Kundenwünschen und –bedürfnissen an.
Preistransparenz- und Übersichtlichkeit sowie Einfachheit und Nachvollziehbarkeit des Preissystems	Das Preissystem ist übersichtlich im preislichen Sinne, jedoch etwas mühselig auf einen Blick auf der Webseite zu erkennen. Die Preistransparenz und die Nachvollziehbarkeit des Preissystems ist gewährleistet.
Individualisiertes Handeln und Preise möglich (ja/ nein)	Ist möglich, indem man im Voraus die Tickets kauft.
Aktionen vorhanden; und wenn ja: welche	Verschiedene Web Specials und Specials für PEAKS Mitglieder.

23 „Rate Fences“ sind Regeln, die dazu dienen zu bestimmen, welche Personen bzw. Marktsegmente welche Preise zu bezahlen haben und damit helfen, die einzelnen Transaktionen klar voneinander abzugrenzen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128). Grundsätzlich kann zwischen physischen Rate Fences unterschieden werden, die die Produktqualität betreffen (z.B. Sitzplatzlage in einem Theater) und nicht-physischen Rate Fences, die auf den Zeitpunkt, Kunden-, Konsum- oder Transaktionscharakteristika fokussieren (z.B. Kaufmenge/ -zeitpunkt, Alter etc.) (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128; Simon & Dolan, 1997, S. 147 ff.). Oft sind diese in Form von Preiskonditionen für bestimmte Angebote ausgestaltet, wie z.B. Zeitrestriktionen, Vorausbuchungsfirsten, Umbuchungs-/ Erstattungsbedingungen etc. (Fasciati, 2005, S. 14 f.; Tillmans, 2003, S. 541). Sind diese Schranken optimal gestaltet, so erlauben sie es dem Kunden sich selbst auf Basis seiner Zahlungsbereitschaft zu segmentieren. Damit soll es gelingen, dass tiefere Preise tatsächlich von jenen Kunden beansprucht werden, die bereit sind Restriktionen in Kauf zu nehmen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 127 f.; Kimes & Wirtz, 2002, S. 33 f.).

24 Die Prospect-Theorie zeigt, dass die Art und Weise wie ein Entscheidungsproblem für den Kunden gestaltet wird (sog. Framing), auf dessen Bewertung wirkt (Shoemaker, 2005, S. 230 f.).

© IDT-HSG

8.4 In-Use Value

Grundangebot: Skigebiets-grösse in km Piste	2'140 ha, längste Piste 6.4km
Pistenvarietät in % Anteil schwarze/ rote/ blaue Pisten	Vail Front Side (24 Lifts, 1'627ha): 28% (Beginner), 32% (Intermediate), 40% (Expert) Back Bowls (6 Lifts, 3'017ha): 0% (Beginner) ,13% (Intermediate), 87% (Expert) Blue Sky Basin (4 lifts, 645ha): 0% (Beginner), 47% (Intermediate), 53% (Expert) Total ganzes Skigebiet: 18% (Beginner), 29% (Intermediate), 53% (Expert)
Mittlere Wartezeiten an Liften in Minuten	Wartezeit n.a. Kapazität von 57'802 Personen / Stunde
Infrastrukturqualität in % Anteil von best-available in Class (bspw. Sessellifte mit Schutzhaube und/ oder Sitzheizung)	Total 32 Lifts: • 1 Gondola • 16 high-speed Quads • 1 Fixed grip quad • 2 triple • 3 double • 3 surface lift • 6 magic carpets
Sportbezogene Erlebnisan-gebote (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl) bspw. bzgl. Funpark, Halfpipe, Boarderc-ross Parcours, Freeridepisten, Geschwindigkeitsmessstrecke	4 Terrain Parks (Fly Zone, Flight School, Aviator, Sky Way) mit 1 super pipe 50 rails plus 12 unique hand-carved rails Snowtube Park (24US$ / Stunde)
Zusätzliches Freizeitangebot (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl oder auch Strecke) bspw. in Winterwandern, Schlitteln, Schwimmen/ Baden/ Wellness	Ski Bikes Kids Snow Mobiles (6-12 Jahre): 24US$ / Session Snowshoeing (in courtesy of Vails Resort and the community) Trampoline: 10US$ / Session SPA
Kapazität der Restauration in Restaurants oder Sitzplätzen bzgl. einfacher, "normaler" und gehobener Gastronomie	74 Restaurants; 4 davon neu in dieser Saison und darunter auch Gourmet Restaurants.

© IDT-HSG

Grad der expliziten kunden-bedürfnisorientierten Positionierung	Mehrgenerationenausrichtung mit entsprechender Angebotsvielfalt für Familien. Spezielle Vail Kids Adventure Map. • Nursery (2 Monate bis 6 Jahre) • Kids Snowsport Schools • Kids Camps • Family Dining and Family Nights • Für die Kinderbetreuung müssen gewisse Regeln und Voraussetzungen von Seite der Eltern erfüllt werden (spezielle Checkliste). • Folgende hilfreiche Hinweise für Eltern mit Kindern: • Kinder müssen für die Ski Schule mindestens 3 Jahre alt sein, alleine auf Toilette gehen können und willig sein, Ski zu lernen. • Kinder unter 4 Jahren fahren gratis Ski. Kinder Ski Lift Tickets starten bei einem Alter von 5 Jahren und gehen bis 12 Jahre. • Kinder von 13 Jahren und mehr gelten als Erwachsene und zahlen den entsprechenden Preis • Die Kinder Schneesportschule offeriert Packages die Lift Tickets, Lektionen und Lunch oder Lektionen und Lunch beinhalten.

© IDT-HSG

8.5 Redemption Value

CRM in Form eines Memberclubs oder einer Memberkarte	PEAKS Rewards System. http://vail.snow.com/winter/vp.tickets.peaks.asp
VIP Treatment entweder in Abhängigkeit einer Mitgliedschaft oder eines Mehrpreises: Separater Eingang an der Talstation der Bergbahn (Zeitangebot) Memberlounge bei der Bergstation (soziales Erlebnisangebot) Ein Parkplatz kann am Vortag bis 17 Uhr im Internet, über Telefon oder Fax reserviert werden und wird am bevorzugten Tag bis 12 Uhr freigehalten (Zeit- und Mobilitätsangebot) Kostenloser Ski- und Depotservice (Zeitangebot) Reservierte Plätze in der Gastronomie Spezielle Memberevents während der Wintersaison (soziales Erlebnisangebot) Prämiensammeln beim Kauf von Skipässen sowie beim Einkauf im lokalen Sportgeschäft Cross Selling mit und Benefits bei anderen Anbietern und damit über einen Berg hinaus ge-henden Mehrnutzen (bspw. Mount Buller mit Luna Park, Phillip Island, Soverign Hill und ande-re)	Das PEAKS Rewards Program ist ein kostenfreies Mitglieder Programm, welches für die Resorts Vail, Beaver Creek, Breckenridge, Keystone und Heavenly Resorts gültig ist. Folgende Benefits im Überblick: • Tiefstpreise (Garantie!) für Lift Tickets bei Kauf von mindestens 7 Tagen vorher • Preis Reduktion auch wenn nicht 7 Tage vorher online gekauft • Punkte sammeln bei Ticket Kauf, Skischule Buchung und Verpflegungsausgaben • Punkte einlösen für gratis Lift Tickets und Skischul Lektionen • Direkter Zugang zu den Bergbahnen, kein Anstehen in der Ticket Schlange
Strategische Allianzen des Anbieters mit anderen Unternehmen (bspw. Airlines, Telco, Bier, usw.)	Coors (Offizielles Malzgetränk der Vail Resorts) VOLVO (Offizielles Fahrzeug der Vail Resorts) Sprint (Kommunikationsanbieter) Hertz (Autovermietung) American Express (Offizielle Karte) Pepsi (Offizielles Softgetränk) Nature Valley Granola Bars (Off. Natural Energy Source) Starbucks Coffee (Offizieller Kaffee) Bacardi (Off. Alkohol) Ricola Smartwool (Off. Socken) Rocky Mountain Sunscreen (Sonnenschutz und Sponsor) Descente (Uniform Anbieter Vail Resorts) ATLAS SnowShoe (Sponsor) Cabot (Holzimprägnierung) http://www.snow.com/partners.asp

© IDT-HSG

© IDT-HSG

8.6 Lessons learnt

Vail ist ein grosses und mit modernen Anlagen ausgestattetes Ski Resort. Der Vorteil eines Lift Tickets von Vail ist, dass es auch die Möglichkeit bietet, mit dem gleichen Ticket andere Resorts (Beaver Creek, Breckenridge, Keystone und Arapahoe Basin) zu besuchen.

Das Pricing des Skigebietes kennzeichnet sich durch ein einfaches System mit regulären Raten, sowie zwei verschiedenen Discount Stufen aus. Der Discount in den drei Kategorien (Erwachsene, Kinder, Senioren) hängen jeweils vom Kaufzeitpunkt und / oder der Mitgliedschaft im PEAKS Rewards System ab. Das Pricing ist generell darauf ausgelegt, dass Kunden im Voraus buchen und sich in das PEAKS Rewards System einschreiben. Bei der Skimiete bestehen keine fix definierte Preise auf der Webseite, es handelt sich um tagesabhängige Preise. Entweder kann online Material gemietet werden (RentSkis.com) oder direkt in Kontakt mit lokalen Sportgeschäften getreten werden. Spezielle Preise und Konditionen werden für behinderte Menschen angeboten.

Kurz:

- Lebensphase
- Kaufzeitpunkt
- Mitgliedschaft PEAKS Rewards System
- Zeitperiode / Saison (nur für vergünstigte Tickets)

Cross-Selling zeigt sich in Form des „Sharpshooter Photography Program“, wobei den Kunden Fotos von Ihrem Urlaub in verschiedenen Situationen angeboten werden. Coupling Optionen sind vorhanden indem Gäste von bestimmten Anbietern vor Ort ein gratis overnight storage und ein full-service tunig bei der Miete von der Ski Ausrüstung bekommen.

Die Transaction Value zeichnet sich dadurch aus, dass die Lifttickets versch. Variantenmöglichkeiten bieten (Flexible Auswahl der Tage). Die marginalen Preisänderungen zeigen kein besonderes Muster auf, sie sind (nur bei den vergünstigten Ticketpreisen) stetig und leicht abnehmend.

Das Redemption Value wird bestimmt durch das PEAK Rewards System. Es bietet versch. Benefits und die Möglichkeit Punkte zu sammeln (diese können später eingelöst werden).

Webseite: Die Webseite hat ein schönes Design und ist auf der ersten Seite übersichtlich gestaltet. Genauere Informationen sind jedoch nicht immer einfach zu finden, es muss viel „gescrollt“ werden, was sehr mühsam ist. Durch die recht übersichtliche Preisstruktur ist es dennoch relativ einfach, an die entsprechenden Preise zu kommen. Allerdings ist die Darstellung der Preise für die Skischule etwas kompliziert und es braucht relativ lange, um eine gute Übersicht zu erhalten.

Über die Webseite oder das Vacation Planning Center (telefonisch) können direkt folgende Leistungen gebucht werden:

- Flüge
- Transfers / Mietautos
- Reduzierte Lift Tickets
- Ski und Snowboard Schule
- Ausrüstung Miete
- Informationen zu Events und Aktivitäten

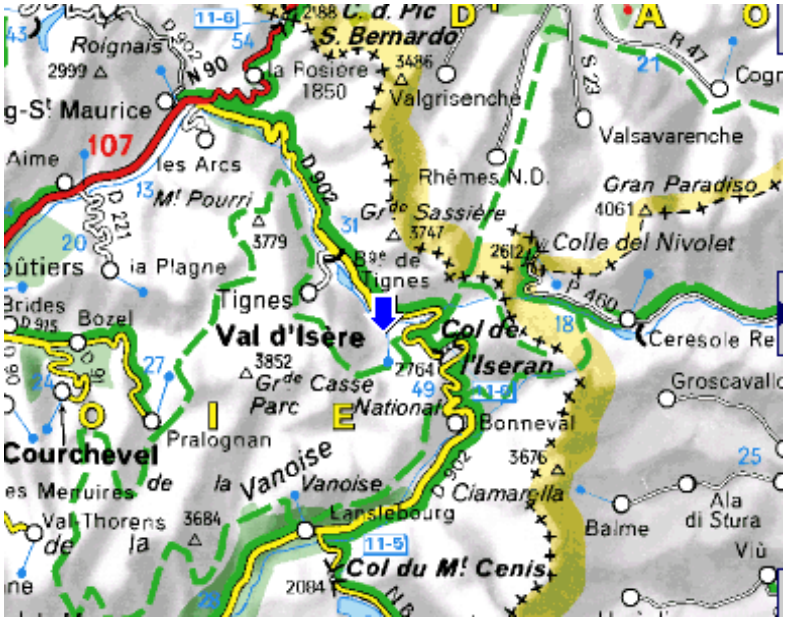
© IDT-HSG

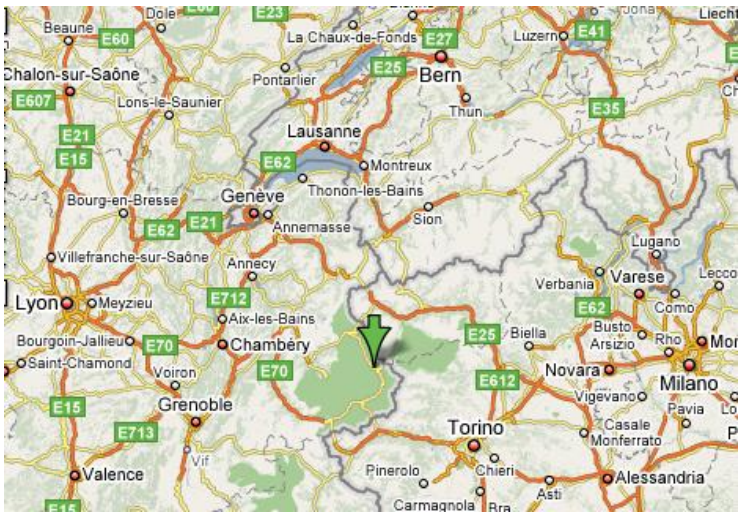
9 Val d'Isère, Frankreich

9.1 Einleitung

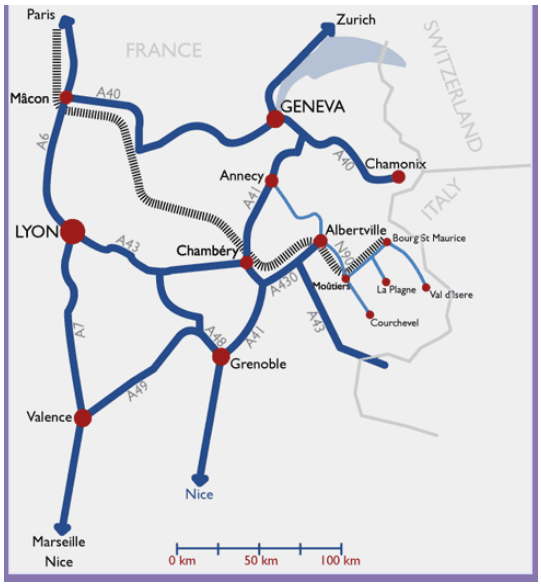
Geographische Lage

Das Skigebiet Val d'Isère mit dem Resortname "Espace Killy" liegt zwischen Lausanne, Turin und Grenoble, nahe Chambery. Somit liegt dieses französischen Resort grenznah zu Italien und der Schweiz. Das Skigebiet setzt sich aus dem Areal von Tignes und Val d'Isère zusammen. Das Gletschergebiet Grand Motte ist ganzjährig geöffnet.





© IDT-HSG

	 Das grosse Skigebiet (300km Pisten), welches auch Austragungsort für bedeutende Skirennen ist, bietet in allen Schwierigkeitsstufen etwas.
Saisondauer	Winter: 1. Dezember 2007 bis 4. Mai 2008
Eigentums- und Betreiberverhältnisse	Die Skidestination Val d'Isère ist im Besitz von „Compagnie des Alpes“.

© IDT-HSG

9.2 Acquisition Value

Grad des Zugangs zu einem Gebiet (grundsätzlich frei vs. kontingentiert oder gar privatisiert)	Zugang ohne Eintrittspreis in das Resort
Skigebietsgrösse in km Pisten oder ha Ausdehnung	300km Pisten
Skigebietsgrösse in m Höhendifferenz (Berg - Tal)0	Val d'Isère: • 3'300m – 1'785 (1515m) • längste Piste. 5km Tignes: • 3'456m – 1'550m (1'906m) • längste Piste: 5.5km
Schneesicherheit in % der Pisten über 1'500 m (Garantie)	100%, da alle Pisten über 1'850m "Val d'Isere and the Espace Killy has a very reliable snow record, and often has great skiing boarding when many lower resorts are struggling. This is partly due to the fact that; many of the ski runs are above 2300m, many slopes are north facing and it has two glaciers with skiing all year round." Source: http://www.finlayski.com/valdisere/facts.htm
Zahl der Clicks bis Preisvarianten auf Screen	1 Click zu „Winter Information" (in Englisch oder Französisch) Danach finden der Rubrik „Plan your Stay" und dann 1 Click (Link) „Skipass" Ein weiterer Click in die Rubrik für Ticket Rates >> Total mindestens 3 Clicks bis man entsprechende Preisinformationen vorfindet.

© IDT-HSG

Zahl der kommunizierten Preisvarianten (Flexibilität)

Das Pricing ist geprägt von zwei Preiskategorien, die von der Zeitperiode abhängig sind. Weiter wird unterschieden, ob der Kunde ein Ticket mit oder ohne Versicherungsleistungen* erwirbt oder nicht.

*Versicherungsleistung: Drei versch. Typen von Versicherungen sind vorhanden und decken die Suche, Rettung, Medizinische Kosten und Rückerstattung der Liftpässe im Falle eines Unfalles.

Weiter sind die Preisabstufungen dem Alter der Kunden angepasst. Diese Stufen sind: Erwachsene (14 – 64 J.), Kinder (5 – 13J.) und Senioren (65 bis 74J.) ➔ Der Preis für Kinder und Senioren ist jeweils identisch.

Tagessätze in EURO ohne Versicherung für Erwachsene sind folgende (Hochsaison):

	Erwachsene	**marginale Preisänderung**
1/2 Tag	30.50	
1 Tag	42.00	
2 Tage	75.50	33.50
3 Tage	108.00	32.50
4 Tage	140.00	32.00
5 Tage	171.50	31.50
6 Tage	202.50	31.00
7 Tage	231.00	28.50…

… danach bis zum 15. Tag 18 EUR/ Tag; danach 9 EUR/ Tag

Der Discount für Kinder / Senioren beträgt jeweils rund 20%. Familiendiscounts sind ebenfalls vorhanden.

Die Pässe für das gesamte Gebiet (Espace Killy) sind gültig für alle Pisten des Gebiets Val d'Isère und Tignes – abhängig von der Schneehöhe und nur wenn die beiden Resorts verbunden sind. Während speziellen Perioden (am Ticket Office vermerkt) werden folgende Specials für 10EUR angeboten (für die gesamte Zeit wie der Pass gültig ist):

- 1 Tag Paradiski
- 1 Tag ins 3 Vallèe Gebiet

Reduzierter Preis für den Tagespass für San Bernardo (La Rosiere) & Sainte Foy: 22.5 EUR pro Tag Reduktion mit dem Beleg.

Übungslifte für kleine Anfänger können gratis benutzt werden (2 chair lifts und 5 drag lifts).

Bei Skipässen von 3 bis 21 Tagen ist eine Schlecht Wetter Versicherung inbegriffen. Wenn die Lifts mehr als 1 Tag wegen schlechtem Wetter geschlossen sind, wird ein Kredit für die nichtgefahrenen Tage ausgestellt. Für eine Barauszahlung wird der Preis von einem Tag wird abgezogen.

Der Saison Pass kostet für einen Erwachsene 980 EUR, was 23.3 Einzeltageskarten entspricht. Für Kinder und Senioren kostet der Saison Pass 784 EUR.

Es ist auch möglich, Skipässe nur für das Gebiet Val d'Isère zu erwerben (nur ohne Versicherung). Diese können durch einen weiteren Zusatz (Espace Killy) für 6 oder 7 Tage erweitert werden.

© IDT-HSG

	Im Ganzen werden drei verschiedene Kartenversionen angeboten: **Recycable Card:** • Gratis • Gültig während dem Aufenthalt (ab 8 Tagen ist ein Foto Pflicht) **Rechargeable Card:** • online zu kaufen • Muss online aufgeladen werden • Kostet 3 EUR • Gültig für 3 Jahre • Foto ab 8 Tagen Pflicht **VIP Card:** • online zu kaufen • strikt persönliche Karte • kostet 10 EUR pro Person • gültig für 3 Jahre ➔ Vorteile siehe Rubrik VIP Treatment Skischule: Keine Preise und weitere Informationen auf der Webseite vermerkt (nur direkte Kontaktadressen von Skischulen / Skilehrern). Kinder Holiday Village: Betreuung von Kindern (3-13 Jahre) Ski Vermietung: Auf der Webseite nur Direktlinks zu Sportgeschäften
Capacity Utilisation in Zahl der Skierdays oder Frequenzen	154'856 Personen/ Stunde
Anzahl und Art von Cross-Selling bzw. Coupling Optionen (mit anderen Anbietern)	Keine Cross-Selling oder Coupling Optionen auf der Webseite angeboten.

© IDT-HSG

9.3 Transaction Value

Evaluation des gesamten Pricing-System in Relation zu einem mittleren Referenzwert (vgl. Tabelle auf letzter Seite)	Das Pricing System unterscheidet in den Alterskategorien nur zwischen Erwachsenen und Kinder / Senioren. Discounts für Studenten o.ä. werden nicht gewährt, jedoch gibt es für Familien ab dem 2. Kind Reduktion auf die Skipässe. Mit rund 203 EUR für ein 6-Tages Pass (Erwachsener) ist Val d'Isère ungefähr im Preissegment der Skiresorts in Japan und weit höher als andere Resorts in Frankreich (ca. + 50EUR). Die marginale Preisänderung (aufgrund der Ticket Preise für Erwachsene) ist zwischen dem 2. und dem 7. Tag stetig jedoch gering abnehmend (von EUR 33.50 bis EUR 28.50). Ab dem 8. Tag beträgt die marginale Preisänderung EUR 18.- welche bis zu Tag 15 gleich bleibt. Eine weitere Spanne der marginalen Preisänderung (EUR 9.-) ist zwischen dem 16. und dem 21. Tag ersichtlich.
zeitlicher Abstand zwischen Kauf und Erstnutzung einer Bergbahnleistung (bspw. Early Bird bei Season Pass)	Keine Early Bird Aktionen, es kommt nicht darauf an, wann man die Tickets kauft.
Variationsmöglichkeiten der Nutzung nach einem einmal getätigten Kauf (Grad des Committments; bspw. bei Wochenkarte: 6 aufeinander folgende Tage vs. 3 mehr oder minder frei wählbare Tage innerhalb einer unterschiedlich langen Zeitspanne; Zutritt zu einem Skigebiet als Optionen oder Futures Geschäft)[25]	Es besteht kein derartiges System.
Spezielle Preistypologien (Season, Teil-Season, Spezialtage, usw.)	Fussgänger Ski Pass Retour Billet (gleicher Lift): Erwachsene EUR 9.-, Kinder / Senioren EUR 7.- Billet für 6 Tage: Erwachsene EUR 40.-, Kinder / Senioren EUR 32.-
Rate Fencing[26] und Framing[27] Mechanismen	Keine derartige Mechanismen

25 Minimalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Minimalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Zahl der Nutzungstage zwischen potentieller Erst- und Letztnutzung (Laufzeit einer Zugangsberechtigung)

26 „Rate Fences" sind Regeln, die dazu dienen zu bestimmen, welche Personen bzw. Marktsegmente welche Preise zu bezahlen haben und damit helfen, die einzelnen Transaktionen klar voneinander abzugrenzen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128). Grundsätzlich kann zwischen physischen Rate Fences unterschieden werden, die die Produktqualität betreffen (z.B. Sitzplatzlage in einem Theater) und nicht-physischen Rate Fences, die auf den Zeitpunkt, Kunden-, Konsum- oder Transaktionscharakteristika fokussieren (z.B. Kaufmenge/ -zeitpunkt, Alter etc.) (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128; Simon & Dolan, 1997, S. 147 ff.). Oft sind diese in Form von Preiskonditionen für bestimmte Angebote ausgestaltet, wie z.B. Zeitrestriktionen, Vorausbuchungsfirsten, Umbuchungs-/ Erstattungsbedingungen etc. (Fasciati, 2005, S. 14 f.; Tillmans, 2003, S. 541). Sind diese Schranken optimal gestaltet, so erlauben sie es dem

© IDT-HSG

Preistransparenz- und Übersichtlichkeit sowie Einfachheit und Nachvoll-ziehbarkeit des Preissystems	Das Preissystem ist sehr übersichtlich und knapp gehalten. Preise für Skimiete und Skischule fehlen auf der Webseite jedoch ganz. Daher ist eine komplette Nachvollziehbarkeit und Transparenz für den Kunden auf den ersten Blick nicht gegeben.
Individualisiertes Handeln und Preise möglich (ja/ nein)	Nicht möglich, bestenfalls für Gruppen.
Aktionen vorhanden; und wenn ja: welche	Keine

Kunden sich selbst auf Basis seiner Zahlungsbereitschaft zu segmentieren. Damit soll es gelingen, dass tiefere Preise tatsächlich von jenen Kunden beansprucht werden, die be-reit sind Restriktionen in Kauf zu nehmen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 127 f.; Kimes & Wirtz, 2002, S. 33 f.).

27 Die Prospect-Theorie zeigt, dass die Art und Weise wie ein Entscheidungsproblem für den Kunden gestaltet wird (sog. Framing), auf dessen Bewertung wirkt (Shoemaker, 2005, S. 230 f.).

© IDT-HSG

9.1 In-Use Value

Grundangebot: Skigebiets-grösse in km Piste	300km Pisten
Pistenvarietät in % Anteil schwarze/ rote/ blaue Pisten	Total 164 Pisten: • 22 grün • 61 blau • 46 rot • 25 schwarz
Mittlere Wartezeiten an Liften in Minuten	n.a.
Infrastrukturqualität in % Anteil von best-available in Class (bspw. Sessellifte mit Schutzhaube und/ oder Sitzheizung)	2 funiculars 4 gondolas 4 cable cars 45 chair lifts (including 23 high speed detachable ones) 34 draglifts **Total: 89 ski lifts plus 10 free lifts**
Sportbezogene Erlebnisan-gebote (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl) bspw. bzgl. Funpark, Halfpipe, Boarderc-ross Parcours, Freeridepisten, Geschwindigkeitsmessstrecke	2 summer skiing glaciers 2 snowparks
Kapazität der Restauration in Restaurants oder Sitzplätzen bzgl. einfacher, "normaler" und gehobener Gastronomie	7 Restaurant (2 davon Gourmet Restaurants) 4 Apres Ski Bars im Skigebiet
Zusätzliches Freizeitangebot (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl oder auch Strecke) bspw. in Winterwandern, Schlitteln, Schwimmen/ Baden/ Wellness	44km Langlaufloipen 1km Rodelbahn Walking Trails

© IDT-HSG

9.2 Redemption Value

CRM in Form eines Memberclubs oder einer Memberkarte	VIP Card (persönliche Karte mit Foto, die drei Jahre gültig ist und die online aufladbar ist. Gebühr ist EUR 10.- pro Person.
VIP Treatment entweder in Abhängigkeit einer Mitgliedschaft oder eines Mehrpreises: Separater Eingang an der Talstation der Bergbahn (Zeitangebot) Memberlounge bei der Bergstation (soziales Erlebnisangebot) Ein Parkplatz kann am Vortag bis 17 Uhr im Internet, über Telefon oder Fax reserviert werden und wird am bevorzugten Tag bis 12 Uhr freigehalten (Zeit- und Mobilitätsan-gebot) Kostenloser Ski- und Depotservice (Zeitangebot) Reservierte Plätze in der Gastronomie Spezielle Memberevents während der Wintersaison (soziales Erlebnisangebot) Prämiensammeln beim Kauf von Skipässen sowie beim Einkauf im lokalen Sportgeschäft Cross Selling mit und Benefits bei anderen Anbietern und damit über einen Berg hinaus ge-henden Mehrnutzen (bspw. Mount Buller mit Luna Park, Phillip Island, Soverign Hill und ande-re)	Die VIP Card hat folgende fünf Vorteile: **1. Mitgliedervorteil:** • 5% auf Normaltarif für Erwachsene und Senioren (> 65 Jahre) • 10% auf Normaltarif für Kinder und Teenager (bis 17 Jahre) **2. Familienvorteil:** • Eine Reduktion wird gewährt auf den Totalbetrag, der pro Person ausgegeben wurde. Dabei wird einen Kreditbetrag gutgeschrieben und ist gültig für 3 Jahre. • Von EUR 450.- bis EUR 650.- = Kredit von EUR 42.- • mehr als 1'651 = Kredit von EUR 84.- **3. Resort Vorteil:** • Freier Eintritt ins Schwimmbad im Winter (Bedingung: Auf der Karte ist einen gültigen Skipass geladen) • 5% Reduktion auf den Centre Car Park für die Benützung zwischen 6 bis 31 Tagen. **4. Vorteil im Falle eines Verlustes oder Diebstahl:** • Versicherung ohne Gebühren, somit kostenlose Rückerstat-tung **5. Promotion Vorteil:** • Spezielle Angebote mit entsprechenden Informationen zu den Schneeverhältnissen werden per Mail während der ganzen Saison verschickt.
Strategische Allianzen des Anbieters mit anderen Unternehmen (bspw. Airlines, Telco, Bier, usw.)	Keine ausgewiesen

© IDT-HSG

9.3 Lessons learnt

Das Pricing ist einfach, dadurch übersichtlich und unabhängig vom Kaufzeitpunkt. In Val d'Isère sind die Preise nach zeitlichen Perioden und den Alterskategorien der Gäste gestaltet. Zusätzlich komt eine Option dazu: die Tickets mit oder ohne Versicherung. Weiter wird noch unterschieden, ob nur ein Teilgebiet oder das gesamte Gebiet befahren werden möchte.

Kurz:

- Lebensphase
- Zeitperiode / Saion
- Ticket mit oder ohne Versicherung
- Teilgebiet oder Gesamtes Gebiet

Cross-Selling und Coupling Optionen findet man keine, auf andere Anbieter wird nur mit einem Link und Kontaktdaten wie Name, Telephone, teils auch Email und Adresse verwiesen.

Die marginalen Preise sind innerhalb der ersten 7 Tage stetig abnehmend, danach bilden sich zwei Stufen von Preisänderungen: für den Ticket Kauf für 2, sowie 3 Wochen.

CRM ist in Form einer sogenannten VIP Card vorhanden. Diese kann von jedem gegen eine Gebühr von EUR 10.- erworben werden. Damit gibt es Preisreduktionen auf Lifttickets (5%-10%) und sie bietet verschiedene weitere Vorteile (Familienrabatt, Eintritte für andere Aktivitäten, Versicherung, spezielle Angebote per Mail).

Webseite: Die offizielle Webseite www.valdisere.com ist in Englisch und Französisch verfügbar. Val d'Isère ist ein sehr grosses und bekanntes Skigebiet, die Präsentation mit entsprechend ausführlichen Informationen sucht man auf der Webseite jedoch leider vergeblich, meist sind nur Telefon und Adresskontakte vorhanden (Bspw. Skischule, Materialverleih etc.). Weiter sind die wenigen Informationen unübersichtlich strukturiert, insbesondere bzgl. der Preise. Durch die Webseite bekommt man nicht den Eindruck von einem grossen Resort – sie ist im Vergleich zu anderen Resorts unprofessionell gestaltet.

© IDT-HSG

© IDT-HSG

10 Whistler Blackcomb, British Columbia, Canada

10.1 Einleitung

Geographische Lage	Das Ski Resort mit seinen ungefähr 10'000 Einwohnern liegt an den Küstenbergen von British Columbia in Kanada. Von Vancouver aus liegt Whistler rund 120 km (75 Meilen) entfernt. In 2010 ist Whistler der offizielle Skiort für die Austragung der olympischen und paralympischen Winterspiele. Verglichen mit anderen Wintersportorten in Nordamerika, ist Whistler mit Abstand das grösste Gebiet (Verglichen in acres). Zudem ist Whistler ein Ganzjahres Resort, welches Winter, sowie Sommer komplette Angebote bietet. Es beinhaltet 2 versch. Berge mit einem Sommer Gletscher  http://www.whistlerblackcomb.com/accommodation/map/index.htm Ein kurzer Überblick, wie sich Whistler selber darstellt: grösstes vertikales / befahrbares Terrain zum Skifahren und anderer Wintersport in Nord Amerika Dauerhaft in den Top 5 der nordamerikanischen Resorts, ausgewählt durch Industriemagazinen wie SKI, SKIING, Powder, TransWorld Snowboarding und andere. Bester Parks und Pipes in Nord Amerika Grösstes Gebiet an Terrain und „Bowls“ oberhalb der Baumgrenze in Nord Amerika. Lange Ski Saison mit Frühlingsfahrten bis Mitte Juni Atemberaubendes Apres Ski und Nachtleben Weltklasse Shopping und Verpflegung Gletscher Skifahren – das einzige Resort Nord Amerikas wo man auf dem Gletscher Ski fahren kann und das mitten in British Columbia. Und zuletzt nicht zu vergessen, die freundliche kanadische Gastfreundschaft.
Saisondauer	Ganzjährig Whistler Mountain: 17. November (early opening) 2007 – 20. April oder 8. Juni 2008 Blackcomb Mountain: 17. November (early opening) 2007 – 20. April oder 8. Juni 2008 und Sommer Gletscher vom 9. Juni bis 27. Juli 2008.
Eigentums- und Betreiberverhältnisse	WhistlerBlackcomb ist zu 77% im Besitz von INTRAWEST ULC, die sich als Weltführerin in der Entwicklung und dem Betreiben von

© IDT-HSG

Erlebnisresorts bezeichnet. Intrawest wurde 1976 als eine ”urban real estate company” gegründet und hat ihren Hauptsitz in Vancouver, British Columbia.

Das Unternehmen Intrawest besitzt ein Netzwerk von total elf Resorts in Nordamerika. Nebst Whistler beinhaltet dieses auch die Canadian Mountain Holidays, das weltweit grösste Heli-Skiing Unternehmen, sowie Sandestin Golf and Beach Resort in Florida. Intrawest betreibt auch den Club Intrawest, einen privaten Club mit neun Standorten in Nordamerika. Zudem entwickelt Intrawest Immobilien in den Resorts und anderen Orten in Nordamerika und Europa.

Momentanes Intrawest Portfolio:

Resort	Current Ownership	Date Acquired	Annual Skier Visits
Whistler Blackcomb	77%	1996/1986	1,750,000
Panorama Mountain Village	100%	1993	213,000
Blue Mountain	50%	1999	692,000
Mont Tremblant Ski Resort	100%	1991	756,000
Copper Mountain	100%	1996	1,046,000
Steamboat Ski & Resort Corporation	100%	2007	1,000,000
Mammoth Mountain	15%	1995	1,521,000
Mountain Creek	100%	1998	340,000
Snowshoe Mountain	100%	1995	480,000
Stratton Mountain Resort	100%	1994	400,000
Winter Park Resort	0%	2002	991,000
Sandestin Golf & Beach Resort	100%	1998	n/a

http://www.intrawest.com/about-us/investors/faq.htm

© IDT-HSG

10.2 Acquisition Value

Grad des Zugangs zu einem Gebiet (grundsätzlich frei vs. kontingentiert oder gar privatisiert)	Für jedermann frei zugänglich, keine Resort Entry Fee.
Skigebietsgrösse in km Pisten oder ha Ausdehnung	8'171 acres / 3'307 ha, längste Piste 11km; total 200+ trails
Skigebietsgrösse in m Höhendifferenz (Berg - Tal)	675m – 2'284m (1'609m)
Schneesicherheit in % der Pisten über 1'500 m (Garantie)	Sehr schneesicher http://tourconsult.com/catalog.php?catid=403
Zahl der Clicks bis Preisvarianten auf Screen	1 Click zu Summer Lift Tickets 2 Clicks zu Winter Lift Tickets 2 Clicks zu Season Passes
Zahl der kommunizierten Preisvarianten (Flexibilität)	Das Pricing von Whistler zeichnet sich dadurch aus, dass es sich nicht um statische Preise, sondern um tagesabhängige Preise handelt. Ein Gast kann gem. Whistler bis zu 20% sparen, wenn er im Voraus die Tickets bucht. Weiter wird bei vielen Angeboten (bspw. Saison Pässe) zwischen einem early bird Preis (Buchung bis zu einem gewissen Datum) und einem Regulären Preis unterschieden. Das Lift Ticket in Whistler beinhaltet den Zugang von über 8000 acres (3'200ha) von Pisten, Terrain Parks und Half Pipes zusammen mit Bergorientierungstouren und die Benutzung von Race Centres und Avalanche Awareness Tours. Generell gibt es vier versch. Abstufungen für die Lift Tickets im Winter: Erwachsene (19-64 J.), Kinder (7-12J.), Jugendlichen (12-18J.) und Senioren (65-99J.).Die Preise für Jugendliche und Senioren sind jeweils identisch. Für Kinder von 0 bis 6 Jahren können gratis Lift Tickets an den Bergstationen von Whistler, Creekside und Blackcomb bezogen werden. Das Pricing von Whistler umfasst nebst den Lifttickets (Preis tagesabhängig im Winter, Sommer fix), Saisonpässe und spezielle Rabatte für kanadische und Washington State Residents (sog. EDGE Cards). ➔ Alles in allem ist das Pricing von Whistler darauf ausgerichtet, dass Frühbucher / -käufer die Leistungen zu einem günstigeren Preis erhalten. Winterpreise für Liftpässe: Tagessatz (10. Januar 08) Skipass für Erwachsene: 83 CAD Der Preisnachlass für Kinder liegt bei 48%, bei den Senioren und den Jugendlichen sind es 15% auf den Ticketpreis für eine erwachsene Person. Der Saison Pass (Winter) wird zu den folgenden Preisen verkauft: • Erwachsene: 1'739 CAD (regular, entspricht einem Äquivalent von rund 21 Tagen) / 1'399 CAD (early bird*, ca 19% Reduktion) • Kinder: 519 CAD (regulär) / 329 CAD (early bird*, ca 37% Reduktion); 70% Discount vom Erwachsenenpreis

© IDT-HSG

	• Jugendliche: 729 CAD (regulär) / 509 CAD (early bird*, ca 30% Reduktion); 58% Discount vom Erwachsenenpreis • Senioren: 849 CAD (regulär) / 699 CAD (early bird*, ca 18% Reduktion); 51% Discount vom Erwachsenenpreis *early bird = Saison Pässe vor dem 8. Oktober 2007 gekauft Zum Saison Pass können sogenannte Add-ons dazugebucht werden. Dieses sind verschiedene Arten / Packages für Schneesportlektionen welche über eine ganze Saison oder über eine längere Zeit genutzt werden können. Weitere Add-ons betreffen bspw. einen Locker für die Saison, Parkplatz etc. Das Pricing zeichnet sich wiederum dadurch aus, dass Frühbucher die Angebote zu einem tieferen Preis erwerben können. Ein Platinum Lesson Pass (Erwachsene) kostet 4'400 CAD plus GST. Dieser Pass beinhaltet alle täglichen Gruppenlektionen (nachVerfügbarkeit) für einen ganze Saison. Weiter ist eine grosse Auswahl von anderen solchen Pässen im Angebot. Die tieferen Preise spiegeln sich dann in entsprechenden Beschränkungen in der Nutzung nieder. Für die Kinder gibt es ebenfalls Zusatzpässe für den Schneesportunterricht zum Saisonpass. Dort varieren die Angebote je nach der Altersgruppe der Kinder: 3-4J Jahre, 5-6 Jahre, 7-12 Jahre, 13-18 Jahre und der Whistler Valley Snowboard Club. Saison Pass Besitzer haben jeweils weitere Vorteile (Discounts, Vouchers) bezüglich der Miete von Ausrüstung, Benutzung von Bustransfers, Gastronomie, Tube Park, Heli Skiing etc. Ski Schule (Preise verstehen sich ohne Lifttickets und ohne Ausrüstung): Erwachsene Privatunterricht Ski oder Snowboard; Fullday Whistler oder Blackcomb 6 hours: 499 CAD bis 599 CAD Die gleichen Preise gelten auch für Teens und Kinder. Weiter ist auch Gruppenunterricht in verschiedenen Levels (für alle Altersstufen) und Gruppengrössen verfügbar. Das Pricing ist immer gekennzeichnet durch einen Minimal- und Maximumspreis. Für spezielle Zeitperioden werden bis zu 40% Rabatt auf die Schneesportschule gewährt. Zusätzlich zu den Schneesportangeboten kann auch die Ausrüstung benutzerdefiniert (Material für alle Levels) dazugemietet werden. Die Preise im Sommer sind nicht tagesabhängig, sondern Fixpreise. Dabei gibt es verschiedene Tickets für entsprechende Angebote wie Peak Adventure, Adventure Zone Combo (Peak plus drei wählbare Adventure Zone Aktivitäten), sowie die Sommer Gletscher Tickets. Es gibt drei Preisabstufungen: Erwachsene (19-64J.), Jugendliche (13-18J.) und Senioren (65+J.), sowie Kinder (7-12J.). Die Preise sind fix, jedoch wird zwischen einem Online und einem regulären Preis unterschieden.
Capacity Utilisation in Zahl der Skierdays oder Frequenzen	Ungefähr 2 Millionen Skier Visits pro Jahr http://mediaroom.tourismwhistler.com/facts_stats/statistics.asp > Der Geschäftsbericht von Intrawest 2006 zeigt nur die totalen Skier visits für alle Intrawest Skidestinationen aus (Total der 9 Destinationen in 100%, Bue Mountain zu 50% gezählt: 6’688’000 skier visits). Whistler Mountain: 32'295 Skifahrer pro Stunde Blackcomb Mountain: 29’112 Skifahrer pro Stunde

© IDT-HSG

Anzahl und Art von Cross-Selling bzw. Coupling Optionen (mit anderen Anbietern)	Keine anderen Anbieter, geht alles über Whistler bzw. Intrawest. Ski und Snowboard Miete ist nicht an die Tageskarten gekoppelt, sondern können separat dazugebucht werden.

© IDT-HSG

10.3 Transaction Value

Evaluation des gesamten Pricing-System in Relation zu einem mittleren Referenzwert (vgl. Tabelle auf letzter Seite)	Whistler umfasst flächenmässig ein sehr grosses Gebiet und hat auch entsprechend Angebote für jedermann. Anhand den Vergünstigungen für Kinder und Jugendliche, sowie das Angebot eines Familienpasses deutet darauf hin, dass sich Whistler im Segment „Familie“ durchaus stark positioniert. Dies zeigt auch die grosse Angebotsvielfalt für Kinder bezüglich Skischule, Kinderaktivitäten, Kinder Trails Map u.m. Ein Discount für Schüler und Studenten ist nicht vorhanden. Ein entsprechender Familien Discount von 10% ist bei den Saisonpässen vorhanden. Mit ca. 396 USD für ein 6 Tages Pass ist Whistler weit über dem durchschnittlichen Wert von anderen kanadischen Resorts und ist etwa gleich dem durchschnittlichen Preis von US-amerikanischen Resorts (Vergleich gemäss Liste). Die marginalen Preise für einen zusätzlichen Tag folgen dem Muster, dass die Kosten bis zum 6. Tag abnehmend sind und dann am 7. Tag wieder zunehmen. Nach einer weiteren Preisabnahme für den 8. Tag, folgt der 9. Tag wieder mit einer marginalen Preiserhöhung. Das weiterfolgende Muster zeigt weitere marginale Preissteigerungen für den 11., 12. und 16. Tag.
zeitlicher Abstand zwischen Kauf und Erstnutzung einer Bergbahnleistung (bspw. Early Bird bei Season Pass)	Ein System von Frühbucher Rabatten zieht sich praktisch konstant durch die ganze Preisgestaltung von Whistler. Nicht nur beim Season Pass (mind. 20% Discount je nach Kategorie) profitieren die Kunden von frühen Buchungen, auch bei den Tages / Mehrtagespässen kann der Discount bis zu 20% betragen. Early Bird für Season Pass bis 8. Okt. 2007: 19.6% (Erwachsene), 17.7% (Senioren), 36.6% (Kinder), 30.2% (Jugendliche)
Variationsmöglichkeiten der Nutzung nach einem einmal getätigten Kauf (Grad des Committments; bspw. bei Wochenkarte: 6 aufeinander folgende Tage vs. 3 mehr oder minder frei wählbare Tage innerhalb einer unterschiedlich langen Zeitspanne; Zutritt zu einem Skigebiet als Optionen oder Futures Geschäft)[28]	Im Sommer gibt es Variationsmöglichkeiten für den Gletscher (z.B. 2 von 3 Tagen), ansonsten besteht kein derartiges System.
Spezielle Preistypologien (Season, Teil-Season, Spezialtage, usw.)	Season Parent Pass: 1’739 CAD (1'399 CAD early bird) Midweek Pass: 1’179 CAD (929 CAD early bird)

[28] Minimalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Erstnutzung
Minimalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Kauf und Letztnutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Folgenutzung
Minimalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Maximalzeit zwischen Erst- und Letztnutzung
Zahl der Nutzungstage zwischen potentieller Erst- und Letztnutzung (Laufzeit einer Zugangsberechtigung)

© IDT-HSG

	15-day Pass: 899 CAD (719 CAD early bird) Single-Mountain Pass: 1'219 CAD Fresh Track Breakfast* (2 Stunden): 16.78 CAD (Einheitstarif) Sightseeing Ticket (1 Tag): 23 CAD (Einheitstarif) Whistler Blackcomb Tube Park: 14.15 CAD (1 Std.); 21.70 CAD (2 Std.) >> Einheitstarife 1 Day Peak Adventure (Sommer): 29.95 CAD (regular price); 27 CAD (online price) 1 Day Summer Glacier Skiing & Riding: 49 CAD (Einheitstarif) 10% Family Discount bei einem Kauf von einem Adult oder Senior Season Pass, plus ein Youth oder Child Season Pass. Nicht online erhältlich. *early bird = Frühstück und Befahrung der Piste direkt nach Fertigstellung der Preparierung früh morgens und Benutzung bis zur Öffnung aller Skilifte. Zusätzlich sind versch. Packages mit Vergünstigungen auf der Website zu buchen (Bsp. 5th night free package).
Rate Fencing[29] und Framing[30] Mechanismen	Der Kaufzeitpunkt ist bei der Preisgestaltung entscheidend. Dem Kunden wird ein Anreiz geschaffen, möglichst früh die Tickets zu kaufen. Für Whistler bedeutet dies somit einen Vorteil in der Planung der Saison und Umsätze vor dem Start der Wintersaison. Im Sommer wird hingegen unterschieden, ob die Kunden die Tickets online bestellen oder direkt vor Ort kaufen. In der Sommersaison sind die Preise nicht abhängig vom Tag. Weiter sind die Angebote und das Pricing stark auf die individuellen Bedürfnisse ausgerichtet. Zu einer Grundleistung wie bspw. dem Skikurs können weitere Leistungen dazugekauft werden. So kann jeder nach seinen Bedürfnissen das optimale Package buchen.
Preistransparenz- und Übersichtlichkeit sowie Einfachheit und Nachvollziehbarkeit des Preissystems	Die Preis Bereiche sind auf der Website vorhanden, exakte Preise müssen allerdings entsprechend dem Tag in der Suchmaschine überprüft werden. Das Handling auf der Website bezüglich der Preise ist nicht sehr benutzerfreundlich, da eine knappe Übersicht fehlt. Transparenz der Preise ist gegeben, da alle kleinsten Preisdetails vorhanden sind. Die Nachvollziehbarkeit ist ebenfalls gegeben.
Individualisiertes Handeln und Preise möglich (ja/ nein)	Ist möglich aufgrund der tagesabhängigen Preisen. Für Gruppen gibt es bis zu 31% Rabatt.
Aktionen vorhanden; und	Early bird, online Ticket Verkauf

29 „Rate Fences" sind Regeln, die dazu dienen zu bestimmen, welche Personen bzw. Marktsegmente welche Preise zu bezahlen haben und damit helfen, die einzelnen Transaktionen klar voneinander abzugrenzen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128). Grundsätzlich kann zwischen physischen Rate Fences unterschieden werden, die die Produktqualität betreffen (z.B. Sitzplatzlage in einem Theater) und nicht-physischen Rate Fences, die auf den Zeitpunkt, Kunden-, Konsum- oder Transaktionscharakteristika fokussieren (z.B. Kaufmenge/ -zeitpunkt, Alter etc.) (Kimes & Wirtz, 2003, S. 128; Simon & Dolan, 1997, S. 147 ff.). Oft sind diese in Form von Preiskonditionen für bestimmte Angebote ausgestaltet, wie z.B. Zeitrestriktionen, Vorausbuchungsfirsten, Umbuchungs-/ Erstattungsbedingungen etc. (Fasciati, 2005, S. 14 f.; Tillmans, 2003, S. 541). Sind diese Schranken optimal gestaltet, so erlauben sie es dem Kunden sich selbst auf Basis seiner Zahlungsbereitschaft zu segmentieren. Damit soll es gelingen, dass tiefere Preise tatsächlich von jenen Kunden beansprucht werden, die be-reit sind Restriktionen in Kauf zu nehmen (Kimes & Wirtz, 2003, S. 127 f.; Kimes & Wirtz, 2002, S. 33 f.).

30 Die Prospect-Theorie zeigt, dass die Art und Weise wie ein Entscheidungsproblem für den Kunden gestaltet wird (sog. Framing), auf dessen Bewertung wirkt (Shoemaker, 2005, S. 230 f.).

© IDT-HSG

wenn ja: welche	

10.4 In-Use Value

Grundangebot: Skigebiets-grösse in km Piste	216 km, 3'307 ha, längste Piste 11km, 200+ versch. Trails
Pistenvarietät in % Anteil schwarze/ rote/ blaue Pisten	20% (beginner) / 55% (intermediate) / 25% (advanced)
Mittlere Wartezeiten an Liften in Minuten	Wartezeiten ? , hohe Kapazität von 61’407 Personen/h.
Infrastrukturqualität in % Anteil von best-available in Class (bspw. Sessellifte mit Schutzhaube und/ oder Sitzheizung)	38 lifts Whistler Mountain: • 2 high-speed gondolas • 6 high-speed quads • 2 triple chairs • 1 double chair • 9 surface lifts Blackcomb Mountain: • 1 high-speed gondola • 7 high-speed quads • 3 triple chairs • 7 surface lifts
Sportbezogene Erlebnisan-gebote (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl) bspw. bzgl. Funpark, Halfpipe, Boarderc-ross Parcours, Freeridepisten, Geschwindigkeitsmessstrecke	Whistler Mountain: 3 parks Blackcomb Mountain: 3 parks 1 Super pipe Snowtube park
Zusätzliches Freizeitangebot (binär oder nach Möglichkeit metrisch in Form von Anzahl oder auch Strecke) bspw. in Winterwandern, Schlitteln, Schwimmen/ Baden/ Wellness	Heli Skiing / Snowboarding Tube Park Snowmobiling Horse-Drawn sleigh rides Zip trek ecotours Dog sledding Snowshoeing Blackcomb helicopter tours Snowcat skiing / snowboarding Snowcat tours

© IDT-HSG

	Snow-limo mountain ecotouring Cross country skiing Backcountry wildlife tours Whistler bungee Spas and massage Vancouver day trip Fishing Avalanche awareness tours Mountain orientation tours
Kapazität der Restauration in Restaurants oder Sitzplätzen bzgl. einfacher, "normaler" und gehobener Gastronomie	17 Bergrestaurants mit total 6'540 Sitzplätzen; das ganze Resort umfasst rund 90 Restaurants total.
Grad der expliziten kunden-bedürfnisorientierten Positionierung	Hoher Grad an kundenbedürfnisorientierten Positionierung, da es für alle Fahrer (inklusive behinderte Personen) und im speziellen für Familien viele Angebot versch. Aktivitäten bietet. Für Kinder ist ein Betreuungsangebot ab dem Alter von 3 Monaten vorhanden.

© IDT-HSG

10.5 Redemption Value

CRM in Form eines Memberclubs oder einer Memberkarte	Kein CRM in Form eines Memberclubs oder Memberkarte vorhanden!
VIP Treatment entweder in Abhängigkeit einer Mitgliedschaft oder eines Mehrpreises: Separater Eingang an der Talstation der Bergbahn (Zeitangebot) Memberlounge bei der Bergstation (soziales Erlebnisangebot) Ein Parkplatz kann am Vortag bis 17 Uhr im Internet, über Telefon oder Fax reserviert werden und wird am bevorzugten Tag bis 12 Uhr freigehalten (Zeit- und Mobilitätsan-gebot) Kostenloser Ski- und Depotservice (Zeitangebot) Reservierte Plätze in der Gastronomie Spezielle Memberevents während der Wintersaison (soziales Erlebnisangebot) Prämiensammeln beim Kauf von Skipässen sowie beim Einkauf im lokalen Sportgeschäft Cross Selling mit und Benefits bei anderen Anbietern und damit über einen Berg hinaus ge-henden Mehrnutzen (bspw. Mount Buller mit Luna Park, Phillip Island, Soverign Hill und ande-re)	keine
Strategische Allianzen des Anbieters mit anderen Unternehmen (bspw. Airlines, Telco, Bier, usw.)	Nur Travel Partners, andere nicht direkt ausgewiesen

© IDT-HSG

10.6 Lessons learnt

Whistler ist ein sehr grosses Skigebiet, welches unter anderem gerade wieder in eine neue Bahn / Gondel (Eröffnung Dezember 2008) investiert, die Whistler mit dem Blackcomb Mountain verbinden wird Weiter wurde Whistler in den letzten Jahren von Ski und Reise Magazinen zum Nummer 1 Ski Resort gewählt. Das Resort ist ganzjährig geöffnet und bietet entsprechend ein sehr vielfältiges Angebot für jedermann und ist insbesondere spezialisiert für Familien und behinderte Menschen.

Das Pricing zeichnet sich durch tagesabhängige Preise und Preisdiscounts bei Buchungen über die Webseite aus. Durch diese Preisstruktur werden Kunden zu einer vorzeitigen Buchung bewegt. Die Discount Systeme sind weiter in Lebensphasen (Alter) unterteilt.

Kurz:

- Lebensphase
- Zeitpunkt der Buchung (Preise tagesabhänig)
- Discounts wenn Buchung über Webseite

Cross-Selling ist nicht vorhanden, da alles über die Intrawest geht. Coupling Optionen sind nicht vorhanden.

Der Kaufzeitpunkt der Tickets beeinflusst sehr stark deren Preise. Die marginalen Preise zeichnen sich weiter dadurch aus, dass es sich für Gäste eher lohnt möglichste eine Woche oder zwei Wochen im Resort zu verbringen. Für den Erwerb / Kauf der Tickets wird stark auf das Medium der Webseite gesetzt und wird mit entsprechenden online Discounts auch intenciviert.

Einen Memberclub ist nicht vorhanden, jedoch sind spezielle Angebote zusätzlich zu einem Saisonpass buchbar. Günstigere Konditionen (Edge Card) bekommen Canadian und Washington State Residents.

Webseite: Die Webseite ist leider etwas benutzerunfreundlich, es braucht sehr viel Zeit (viel scrollen!!), um einen genauen Überblick über das Gebiet und seinen Angebote zu erhalten. Ausserdem sind einige Angebote nur mit richtigem Suchen auffindbar. Generell kann man aber sagen, dass die Webseite sehr viele Informationen enthält, diese aber nicht einfach und schnell zu finden sind. Dies kann dazu führen, dass (potentielle) Kunden die Seite schneller verlassen und so Whistler ein möglicher Verkauf unter Umständen entgehen kann. Positiv sind Funktionen wie Videos, Fotogallerien, sowie die interaktiven Pistenkarte. Ebenso sehr gut ausgebaut und ersichtlich sind Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme per Hotline oder Email.

© IDT-HSG