



**Neue Preismodelle für
Bergbahnen -
Konzeptionelle Grundlagen
und empirische Erkenntnisse**
Management Summary

Prof. Dr. Christian Laesser
Prof. Dr. Thomas Bieger
Thomas Riklin, lic. oec. HSG
Isabelle Engeler, M.A. HSG
Dr. Philipp Boksberger

St. Gallen, Februar 2010

Inhaltsverzeichnis

0	Einleitung: Um was geht es in diesem Bericht?	3
1	Theoretische Grundlagen	3
2	Resultate der Sommerbefragung	8
2.1	Höhe der Preise und Preissteigerungspotentiale (vgl. Tabelle 3)	8
2.2	Treiber der Höhe des fairen Preises	8
2.3	Schaffung neuer Kundenwertpotentiale (vgl. Tabelle 4)	8
3	Resultate der Winterbefragung	9
3.1	Höhe der Preise und Preissteigerungspotentiale (vgl. Tabelle 3)	9
3.2	Treiber der Höhe des fairen Preises	9
3.3	Schaffung neuer Kundenwertpotentiale (vgl. Tabelle 4)	10
4	Schlussfolgerungen für die Bergbahnen	10
4.1	Einleitung	10
4.2	Generelle Resultate	10
4.3	Leistungs- und Pricing bezogene Resultate	12

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zusammenfassung der wichtigsten Theorien zum Behavioural Pricing. Teil 1: Referenzpreistheorie	6
Tabelle 2:	Zusammenfassung der wichtigsten Theorien zum Behavioural Pricing. Teil 2: Konzept der wahrgenommenen Preisfairness	7
Tabelle 3:	Vergleich der Preisstufen Sommer - Winter	15
Tabelle 4:	Vergleich der Nutzung und Pricing alternativer Angebote Sommer - Winter	16

0 Einleitung: Um was geht es in diesem Bericht?

Die Bergbahnen kämpfen heute mit stark schwankenden Auslastungen sowie Überkapazitäten und unterliegen dabei zunehmend einem internationalen Wettbewerb mit hohem Preisdruck. Da die Grenzkosten in der Branche gegen Null tendieren und das Branchen-Knowhow im Bereich Preisgestaltung gering ist, besteht die akute Gefahr, dass unter dem Druck des Überangebots Preissysteme angewandt werden, die zu einer existenzgefährdenden Ertragserosion führen.

Aus diesem Grund wurde Ende 2007 in enger Zusammenarbeit zwischen zwei Hochschulinstituten (Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St. Gallen, Institut für Tourismus und Freizeit der Fachhochschule Chur) sowie 11 Wirtschaftspartnern (Seilbahnen Schweiz, verschiedene Bergbahnunternehmen und Ticketcorner AG) ein durch die **KTI Kommission für Technologie und Innovation der Schweizer Eidgenossenschaft co-finanziertes Projekt** gestartet mit dem Ziel, aus **empirischen Erkenntnissen zum Kundenverhalten Handlungsalternativen bzgl. Preisgestaltung bei Bergbahnen abzuleiten und diese in der Praxis umzusetzen.**

Der vorliegende Kurzbericht fasst die **inhaltlichen Resultate** dieser Arbeit zusammen.

1 Theoretische Grundlagen

Die zum Thema relevante Literatur umfasst insbesondere **zwei Kernbereiche**:

1. **Kundenwert-Theorien** (Customer Value). Diese fokussieren auf die Diskussion um Leistungen und damit verbundene Werte sowie das Verhältnis zu den durch die Preise implizierten Kosten für den Kunden (Preis/ Leistung).
2. **Behavioural Pricing Theorien**. Diese setzen sich mit der Wahrnehmung von Preisen mit Implikationen für deren Ausgestaltung auseinander (vgl. hierzu auch Tabelle 1 und Tabelle 2).

Nachfolgend werden die wichtigsten Inhalte dieser Theorien zusammengefasst.

(1) **Kundenwert** basiert auf **integralen Nutzendimensionen** und damit Leistungsattributen (finanziell, funktional, physisch, psychologisch, sozial, zeitlich), kann darüber hinaus aber auch **entlang des Kaufprozesses** zerlegt werden, wobei man unterscheidet zwischen einem **Akquisitionswert** (Gebrauchsnutzen vs. Opfer), **Transaktionswert** (Referenzpreis vs. zu bezahlender Preis), **Gebrauchswert** (Kundenvorteil aus Konsum per se) und **Nachkaufswert** (Residualnutzen, bspw. durch Kundenbindungsprogramme).

(2) Die **Evaluation einer Leistung und die damit verbundene Zahlungsbereitschaft** ist abhängig von **subjektiven Wahrnehmungen** sowie von **prädiktiven oder normativen Standards** bzgl. Leistungen bzw. **Referenzen** bzgl. Preisen. Kundenwert ist deshalb ein **relativistisches Konstrukt**, getrieben von den wahrgenommenen **Nutzen** aus einer Leistung sowie den monetären und nicht-monetären **Opfern**, welche für die Beschaffung dieser geleistet werden müssen.

(3) Die **Preisstellung** ist insbesondere auf **Ebene Akquisition und Transaktion** von Bedeutung. Hierbei gibt es eine Reihe **kundenseitiger Belange/ Forderungen**, welche zu berücksichtigen sind: (1) **Convenience** (insbesondere mit den Vektoren *Zeit* und *Komfort*), (2) **Risikominimierung** (insbesondere durch die Schaffung sog. Clarifier und Simplyfier sowie Rate Fences), (3) **Preisfairness** (insbesondere bzgl. Angemessenheit im Vergleich zur Leistung sowie bzgl. Preisbildung).

(4) Relevante **Elemente des Gebrauchswert** von Skigebieten sind Grösse, Pistenvarietät, Schneesicherheit, Wartezeiten, zusätzliche Freizeitangebote, Gastronomie, Zeit- und Convenience Angebote, sportbezogene Erlebnisangebote, soziale Erlebnisangebote und Mobilitätsangebote. Dagegen basieren **Nachkaufswerte v.a. auf Elementen von Kundenbindungsprogrammen**, so etwa Zeit-, Convenience- und Mobilitätsdienstleistungen.

(5) Der Kunde hat Standards/ Referenzen, auf Basis derer er nicht nur die Leistung sondern auch deren Bepreisung evaluiert (sog. **Referenzpreise**; vgl. auch Pt. 2). Aus der **Kaufprozessperspektive** bestehen diese Referenzpreise zunächst **intern** und konstituieren damit ein **Adaptionsniveau**, an welchem die **Wahrnehmung** und **Evaluation** des beim Kauf zu bezahlenden Preises (aktueller/ verlangter Preis) verankert wird (Adaptionsniveau-Theorie). Dieses Niveau ist weniger ein Punkt sondern mehr eine **akzeptierte Spannweite** bzw. ein **Preisakzeptanzbereich**, innerhalb dessen Unterschiede zwischen Referenzpreis und verlangtem Preis assimiliert werden (Assimilationseffekt). Erst wenn Unterschiede grösser als diese Spannweite sind, also **Preisschwellen** überschritten werden, ändert der Kunde sein Verhalten (Kontrasteffekt). **Preisunterschiede** werden hierbei **prozentual** und **nicht absolut** enkodiert, d.h. mit **steigender absoluter Preishöhe sinkt das subjektive Empfinden** der Individuen für exakt gleich hohe Preisdifferenzen (Weber-Fechnersches Gesetz).

(6) **Preisfairness** hat - neben den bereits zuvor erwähnten Facetten (Bedeutung der Angemessenheit des Preises im Vergleich zur Leistung sowie der Fairness bzgl. Preisbildung) eine **Vielzahl von Wahrnehmungsdimensionen**. Die Fairnesswahrnehmung von Individuen wird geleitet durch die Überzeugung, dass sie ein **Anrecht** auf den (sprich: ihren) **Referenzpreis** und **Unternehmen** ein **Anrecht** auf einen **Referenzprofit** haben (Prinzip des Dual Entitlement). Weiter sind Individuen in einer Tauschbeziehung berechtigt, eine **Gegenleistung** zu erhalten, die **proportional** zu den **Investitionen** in die Beziehung steht (Verteilungsgerechtigkeit). Kommt es zu einer **Abweichung zwischen dem erwarteten und dem tatsächlichen Preis**, löst dies beim Konsumenten eine **Dissonanz** bzw. ein **mentales Ungleichgewicht** aus, das sie/er möglichst zu vermindern bzw. zu erklären versucht (Dissonanztheorie und Attributionstheorie). Attributionen können hierbei drei Dimensionen aufweisen: Lokalisierung, Kontrollierbarkeit, und Stabilität. **Abweichungen** werden kundenseitig am **ehesten akzeptiert**, wenn der **Grund extern** (durch das Unternehmen nicht kontrollierbar) gegeben ist, ein **Profitniveau nicht** unzulässig (bspw. durch marktmacht) **gesteigert** wird oder Abweichungen mit einem **höheren Kundenwert** begründet werden können.

(7) **Preise** haben, auf unterschiedlichen Stufen, eine **Vielzahl von eigenen Wertdimensionen**. Die wichtigsten können wie folgt zusammengefasst werden:

- Preistransparenz
- Übersichtlichkeit
- Convenience/ Preisberechnung
- Preisfairness
- Preisgerechtigkeit
- Preisdifferenzierung, entweder über ein Sortiment oder Kundengruppen oder dann über die Trennung von Kauf- und Konsumzeitpunkt (Options- und Terminansatz)
- Sortiment (Wert eines Sortiments)
- Preissicherheit (Konstanz)
- Preishöhe per se

Tabelle 1: Zusammenfassung der wichtigsten Theorien zum Behavioural Pricing.
Teil 1: Referenzpreistheorie

Theorie	Wichtigste Annahmen	Wichtigste Implikationen
Referenzpreis-Theorie generell	Beobachtete Preise werden mit einer internen Preisnorm (Referenzpreis) verglichen und bewertet: - Interne Referenzpreise (memory based): im Gedächtnis gespeicherte Preiskenntnisse - Externe Referenzpreise (stimulus based): Preisstimuli der Bewertungssituation	Preiswahrnehmung bzw. -bewertung ist relativ zu einem Vergleichsstandard und situativ.
Weber-Fechnersches Gesetz	Reizunterschiede werden hierbei proportional zum absoluten Ausgangsniveau des Stimulus wahrgenommen.	
Adaptionsniveau-Theorie	Ein Kunde beurteilt jeden Preis in Bezug auf sein Adaptionsniveau (mittleres Reizniveau; Mittel aller wahrgenommenen Preisstimuli). Das Adaptionsniveau verändert sich mit jeder neuen Preisinformation.	Liegt ein Preis ausserhalb des Adaptionsnievaus, reagiert der Kunde mit Kaufverzicht. Kunden gewöhnen sich mit der Zeit an höhere Preise, aber auch an tiefere. Aus diesem Grund sind Rabatte vorsichtig einzusetzen und klar abzugrenzen (Fencing ist wichtig).
Assimilations-Kontrast-Theorie	Eine Kunde reagiert auf unterschiedliche Differenzen eines Preisstimulus in Relation zum AN (Preisspanne) unterschiedlich: Preise innerhalb der akzeptierten Preisspannweite werden assimiliert (toleriert), jene ausserhalb kontrastiert (Nichtkauf).	Preiserhöhungen sollten in kleinen Schritten stattfinden. Obere / untere Preisschwelle muss gekannt werden. Preise können auch als zu billig bewertet werden (vgl. Positionierungsfunktion des Preises).
Prospect-Theorie	3 Charakteristika der Wertfunktion: - Werte sind über pos. (Gewinne) und neg. (Verluste) Abweichungen vom Referenzpreis definiert - es besteht eine abnehmende Sensitivität der Gewinn- und Verlustwahrnehmung - Verlustaversion (losses loom larger)	Verluste (z.B. Preisbestandteile) sind zu integrieren (Integration), Gewinne (z.B. Rabatte) getrennt auszuweisen (Segregation). Preisdifferenzierung sollte als Rabatte für Niedertarife und weniger als Aufschläge für höherpreisige Tarife ausgestaltet werden. Pauschalisierung integriert sämtliche Verlustbestandteile und berücksichtigt die Verlustaversion. Doch sollte nicht nur der reduzierte Pauschalpreis (Verlust), sondern auch der Rabatt (Gewinn) dargestellt werden "Durchgestrichene" Werbepreise: Verdeutlicht Gewinn für Kunden und schützt vor Erosion des Referenzpreises.

Tabelle 2: Zusammenfassung der wichtigsten Theorien zum Behavioural Pricing.
Teil 2: Konzept der wahrgenommenen Preisfairness

Theorie	Wichtigste Annahmen	Wichtigste Implikationen
Konzept generell	Komparatives Konzept, welches einen subjektiven Vergleich des beobachteten Preises (vgl. auch Angemessenheit des Preises im Vergleich zu Leistung) oder des Preisfestlegungsprozesses (Preisbildungsfairness) mit einem internen Standard vergleicht. Die Reaktion auf diesen Vergleich ist begleitet von Emotionen (Affekt).	Beurteilung erfolgt aus Kundensicht und subjektiv und ist in Richtung der eigenen Interessen verzerrt. Eine äquivalente Unfairness wird weniger gravierend bewertet, wenn sie zu Gunsten des Kunden ausfällt (Bevorteilung) anstatt zu seinen Ungunsten (Benachteiligung).
Dual Entitlement	Der Kunde bewerten die Fairness einer Transaktion relativ zu einer Referenztransaktion Er spricht sich ein Anrecht auf einen Referenzpreis zu und dem Unternehmen ein Anrecht auf einen Referenzprofit.	Preissteigerung entweder mit einer externen Kostensteigerung oder einem kundenseitigen Mehrwert begründen. Marktmacht ist ein schlechter Grund für Preissteigerungen.
Equity Theorie	Erweiterung des Prinzips der Verteilungsgerechtigkeit (Individuen in einer Tauschbeziehung sind berechtigt, eine Gegenleistung zu erhalten, die proportional zu den Investitionen in Beziehung steht) um verschiedene Vergleichsquellen wie andere Personen, Organisationen oder gar dieselbe Person zu einem anderen Zeitpunkt.	Die Preisfairnessbeurteilung eines Kunden hängt davon ab, wie er das Verhältnis seiner eigenen Aufwand-Nutzen-Relation zu jener von direkten Austauschpartnern (z.B. Anbieter), aber auch indirekten (z.B. andere Kunden desselben Anbieters) einstuft.
Attributions- und Dissonanztheorie	Eine Abweichung zwischen dem erwarteten und dem tatsächlichen Preis löst beim Konsumenten eine Dissonanz aus, das er möglichst zu vermindern versucht (Dissonanztheorie). Um diese kognitive Dissonanzen abzubauen, streben Individuen danach, Ursachen für das Ereignis zu suchen und es kausal zu erklären (Attributionstheorie).	Eine Preissteigerung wird als fairer bewertet, wenn der Kunde diese einer externen Bedingung zuschreibt als wenn er die Preissteigerung internen, vom Anbieter kontrollierbaren Faktoren attribuiert. Preissteigerungen immer begründen! Wird von den Unternehmen kein Grund für eine Preissteigerung geliefert, tendieren Kunden dazu ihre eigenen (negativen) Schlussfolgerungen zu ziehen.

2 Resultate der Sommerbefragung

2.1 Höhe der Preise und Preissteigerungspotentiale (vgl. Tabelle 3)

Preise werden generell als fair empfunden; sie liegen nahe an den bezahlten Preisen. Ein gerade noch akzeptabler Preis ist etwa 25% höher als der faire Preis. Dies weist auf einen relativ **grossen Assimilationsbereich** hin, sprich: **Preisschwellen** sind verhältnismässig weit vom jetzigen Preisniveau entfernt. Weiter zu erwähnen ist, dass die Bildung des fairen Preises nur etwa zu einem Zehntel durch den externen Preisstimulus (was effektiv bezahlt wurde) getrieben ist, obschon die Nähe des fairen Preises zum effektiv bezahlten auf eine grosse Bedeutung von externen Preisstimuli hinweisen würde.

Aufgrund obiger Erkenntnis besteht ein nicht **unbeträchtlicher Spielraum für Preiserhöhungen**, wobei der **Erhöhungspfad** aufgrund der Notwendigkeit, Kunden Anpassungszeit hinsichtlich eines neuen Referenzpreises zu lassen, **in kleine Schritte** zu zerlegen ist.

2.2 Treiber der Höhe des fairen Preises

Zu den wesentlichen **Qualitätsfaktoren**, welche die **Höhe des fairen Preises treiben**, gehören (in absteigender Reihenfolge ihrer Bedeutung): Freundlichkeit Personal allgemein, Zufriedenheit mit Leistungen insgesamt, Erreichbarkeit mit öffentlichem Verkehr, Image, Qualität Besucheranlage Gipfel, Image und das Rabattsystem einer Bahn.

Zu den wesentlichen **Preis-Einstellungen**, welche die **Höhe des fairen Preises treiben**, gehören die (verbreitete) Bereitschaft, für Qualität zu zahlen sowie der Wunsch nach Abwechslung (Variety Seeking). **Investitionen in Qualität** und insbesondere auch die **Kommunikation** dieser Investitionen (und sind sie auch noch so klein) tragen zu einer Festigung oder **Erhöhung des fairen Preises und damit Referenzpreises** bei. Im übrigen sollten Angebote für Personen geschaffen werden, welche während einer Sommersaison mehr als nur eine Bahn nutzen (entweder **regionale Verbünde** oder **marktspezifische Verbünde** (bspw. für Zürich) einzelner über die Schweiz verteilte Bahnen).

2.3 Schaffung neuer Kundenwertpotentiale (vgl. Tabelle 4)

Zu den **wesentlichsten Treibern von Kundenwert** gehören folgende **alternative Angebote** (in Klammern: Nachfrage in % der Befragten/ relativer Discount (-) bzw. Premium (+) zum fairen Preis):

- Ausweichtag (22%/ -44%)
- Von Haus zum Berg und zurück (19%/ +76%)
- Mit Verpflegung (16%/ +88%)
- Mit reserviertem Parkplatz (7%/ +36%)
- Frühbucher (7%/ -43%)
- Betreute Aktivität bzw. Sport (6%/ +140%)

Es sind also drei **Stossrichtungen**, welche verfolgt werden können: **Convenience** schaffende Angebote (bspw. reservierte Parkplätze), Angebote mit **sozialem Charakter** (bspw. betreute Aktivität) sowie Angebote, welche über einen Discount **Anreiz zu frühen Entscheidungen** schaffen (bspw. Ausweichtag).

3 Resultate der Winterbefragung

3.1 Höhe der Preise und Preissteigerungspotentiale (vgl. Tabelle 3)

Preise werden knapp als fair empfunden; der faire Preis liegt in Mittel derzeit etwa 7 CHF unter dem bezahlten (wobei zu berücksichtigen ist, dass Skikarten zum Teil auch in die Ausgaben eingeflossen sind). Ein gerade noch akzeptabler Preis ist etwa 16% höher als der faire. Dies weist auf einen relativ **kleinen Assimilationsbereich** hin, sprich: **Preisschwellen** sind verhältnismässig nah am jetzigen Preisniveau. Weiter zu erwähnen ist, dass die Bildung des fairen Preises mehr oder weniger vollständig durch einen internen Referenzpreis getrieben ist, was mit einer hohen Vertrautheit mit dem Wintersportangebot der Bergbahnen erklärt werden kann.

Aufgrund obiger Erkenntnis besteht - ohne zusätzliche Leistungen oder eine Beeinflussung der Wahrnehmung, nur ein **geringer Spielraum für Preiserhöhungen**; auch hier ist zu beachten, dass der **Erhöhungspfad** aufgrund der Notwendigkeit, Kunden Anpassungszeit hinsichtlich eines neuen Referenzpreises zu lassen, **in kleine Schritte** zu zerlegen ist. Auch für die Bergbahnen gilt hierbei, dass **Preiserhöhungen** nur dann als fair empfunden werden, wenn sie **extern induziert** sind, zum **Halten eines gegebenen Profitniveaus** notwendig sind oder mit der **Schaffung von zusätzlichem Kundenwert** begründet werden können.

3.2 Treiber der Höhe des fairen Preises

Zu den wesentlichen **Qualitätsfaktoren**, welche die **Höhe des fairen Preises treiben**, gehören (in absteigender Reihenfolge ihrer Bedeutung): Qualität Pisten/ Wanderwege, Zufriedenheit insgesamt, Erfüllung Versprechen. In einzelnen Fällen ist auch das Image ein wesentlicher Treiber.

Zu den wesentlichen **Preis-Einstellungen**, welche die **Höhe des fairen Preises treiben**, gehören die (verbreitete) Bereitschaft, für Qualität zu zahlen sowie die Freude über Schnäppchen. Letztere ist so begründbar, dass erst ein hoher Standardpreis Schnäppchen überhaupt zulässt. **Investitionen in Qualität** und insbesondere auch die **Kommunikation** dieser Investitionen (und sind sie auch noch so klein) tragen zu einer Festigung oder **Erhöhung des fairen Preises und damit Referenzpreises** bei. Im übrigen ist zunehmend über eine **Preisgestaltung** nachzudenken, welche eine **hohe Rack-Rate** und **vielfältige Discounts** zum Inhalt hat. Hierbei ist die Rack Rate aber stets aggressiv zu kommunizieren.

3.3 Schaffung neuer Kundenwertpotentiale (vgl. Tabelle 4)

Zu den **wesentlichsten Treibern von Kundenwert** gehören darüber hinaus folgende **alternative Angebote** (in Klammern: Nachfrage in % der Befragten/ relativer Discount (-) bzw. Premium (+) zum fairen Preis):

- Dreimal zum Berg (32%/ -27%)
- Frühbucher (18%/ -27%)
- Von Haus zum Berg und zurück (18%/ +49%)
- Ausweichtag (16%/ -28%)
- Mit Verpflegung (13%/ +36%)
- Mit reserviertem Parkplatz (11%/ +22%)

Es sind also vor allem zwei **Stossrichtungen**, welche verfolgt werden können: **Convenience** schaffende Angebote (Parkplatz und Verpflegung) sowie Angebote, welche über einen Discount **Anreiz zu anderem Verhalten** schaffen.

4 Schlussfolgerungen für die Bergbahnen

4.1 Einleitung

Die Studie hat eine Fülle von Resultaten ergeben, auf Basis derer sich eine Reihe praktischer Schlussfolgerungen für die Bahnen ziehen lassen.

Halten wir uns zu Beginn die wichtigsten Besonderheiten von Bergbahnen mit Folgerungen für das Pricing vor Augen:

- Bergbahnunternehmen geschäften meist im Rahmen eines **regionalen Monopols** oder **Oligopols**, stehen aber überregional und international in einem intensiven Preis- und Leistungswettbewerb, mit nur mit anderen Bergbahnen sondern auch anderen Freizeitanbietern.
- Bergbahnen sind **Dienstleistungsunternehmen** und damit auch den entsprechenden **Besonderheiten** ausgesetzt, welche v.a. sind: (1) Intangibilität (Preise als wichtiges Positionierungsinstrument bei Kunden, welche ein Angebot nicht im Detail kennen), (2) relativ starre ('verderbliche') Kapazität vs. volatile Nachfrage (Preise als Mittel zur Nachfragesteuerung), mit einer situativ und segmentspezifisch unterschiedlichen Preiselastizität;
- In vielen Fällen besteht eine ungenügende Kostendeckung und unzureichende Nutzung von Kaufkraftpotentialen, was generell zu einer **Ertragsschwäche** führt; die zwei Stellhebel zur Stärkung liegen in der Erhöhung der Nachfrage und/ oder der Preise.

Wir unterscheiden in der Folge bei der Diskussion der praktischen Implikationen nach (1) generellen Resultaten insbesondere hinsichtlich der Bildung der Höhe des fairen Preises sowie (2) spezifischen Resultaten, welche v.a. auf die Schaffung neuer, kundenorientierter Leistungen und alternativer Pricing-Ansätze fokussieren.

4.2 Generelle Resultate

Die Studie hat für die Bergbahnen bzgl. Preisbildung eine Reihe generalisierbarer Erkenntnisse ergeben. Vorweggenommen sei, dass die für das Pricing relevanten

Theorien durch die empirischen Resultate in der vorliegenden Studie im wesentlichen gestützt wurden.

(1) Preise von Bergbahnen werden im wesentlichen als fair empfunden. Allerdings weiss der Kunde im Winter eher als im Sommer, was er zu bezahlen bereit ist.

Preise von Bergbahnen werden im wesentlichen als fair empfunden, wobei der **faire Preis im Sommer meistens ein wenig höher als der bezahlte Preis für eine Berg- und Talfahrt ist, wogegen er im Winter eher etwas unter dem Preis einer Tageskarte liegt**. Kunden haben, v.a. im **Winter**, ein **gut verankertes Referenzpreissystem**; so hat insbesondere die Tageskarte als Anker eines Referenzpreises eine hohe öffentliche Beachtung. Unkoordinierten und insbesondere über die Zeit und mit dem Kundenwert inkonsistenten und inkohärenten Preisänderungen sind damit enge Grenzen gesetzt. Insbesondere besteht die Gefahr, dass bei Preissenkungen oder unkoordinierten und schlecht kommunizierten Aktionen die Referenzpreise gesenkt werden und den Raum für Preissteigerungen einschränken. Anders im Sommer, wo der Referenzpreis eher noch durch den effektiv bezahlten Preis angepasst wird und weniger individuell verankert ist; in dieser Saison besteht auch ein klar grösserer Preisakzeptanzbereich.

(2) Die Höhe des fairen Preises ist im wesentlichen getrieben von den zentralen infrastrukturellen Gegebenheiten sowie der Freundlichkeit des Personals.

Die Höhe des fairen Preises ist im wesentlichen getrieben von den **zentralen infrastrukturellen Gegebenheiten** (Besucheranlagen am Berg und im Tal sowie Infrastruktur für zentrale Aktivitäten, so bspw. Pisten, Wanderwege, usw.) sowie der **Qualität der Interaktion mit dem Personal der Bergbahn**. Ersteres bedingt eine konsequente und insbesondere kontinuierliche Kommunikation aller qualitativen Verbesserungen an der Infrastruktur (Kundenwert schaffend), damit höhere Preise auch als fair betrachtet werden. Zweites (Interaktionsqualität) bedeutet mehr als nur Freundlichkeit sondern beinhaltet im wesentlichen auch Fähigkeiten wie etwa Trouble-Shooting, Verbreitung von Informationen, usw. Es besteht darüber hinaus eine latente Nachfrage nach Betreuung (bei den Zusatzleistungen). Concierges oder Ranger auf dem Berg helfen bspw. nachweislich, das Niveau des fairen Preises nach 'oben zu drücken'. Darüber hinaus ist feststellbar, dass insbesondere im Sommer (nicht aber im Winter) der **Besitz von Halbtax- und Generalabonnement** einen dämpfenden Effekt auf die Höhe des fairen Preises hat. Zu guter Letzt sei angemerkt, dass **einkommensstarke Haushalte** von **vergleichsweise tieferen fairen Preise** ausgehen als einkommensschwache.

(3) Je nach Kundentyp besteht ein höherer oder tieferer fairer Preis.

Die Art der Preiswahrnehmung ist auch Folge von Preis- und Verhaltenseinstellungen. **Gäste, welche bereit sind für Qualität zu bezahlen** (2/3 aller Personen) setzen einen fairen Preis generell höher an als solche, die diese Bereitschaft nicht haben. Dies gilt - nicht eingängig - auch für Leute, welche sich über **Schnäppchen** freuen. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass ein Schnäppchen erst als ein solches wahrgenommen

werden kann, wenn ein **Discount von einem vergleichsweise höheren fairen Preis** gewährt wird. Folge dieser Situation: Generell ist in Richtung **hoher Grundpreise (Rack Preise)** zu arbeiten, von welchen dann systematisch **attraktive und gut kommunizierte (sprich nachvollziehbare) Rabatte** gewährt werden.

(4) Gut begründete Preiserhöhungen sind akzeptabel und auch aus Kundensicht fair.

Auch wenn die Preise für Tageskarten im Winter nahe oder leicht über den Referenzpreisen liegen, bestehen Potentiale für Preiserhöhungen. Wichtig ist, dass diese stets begründet werden, wobei folgende indikative Rangliste von Begründungen gilt:

(1) Kundenwert-orientierte Preiserhöhungen, sprich Verbesserungen/ neue Investitionen, welche den Kunden zu Gute kommen und welche sie auch als relevant und nutzenbringend betrachten; (2) erhöhte Kosten, welche aufgrund einer verbesserten Dienstleistung entstehen; (3) erhöhte Kosten, welche nicht intern sondern extern getrieben sind (bspw. erhöhte Sicherheitsauflagen). Ganz schlecht ist, keinen Grund anzugeben; **selbst grundsätzlich nicht akzeptierte Begründungen sind besser als keine Begründung.**

4.3 Leistung- und Pricing bezogene Resultate

Bzgl. der Leistung und deren Bepreisung hat die Studie folgende praktisch relevanten Resultate ergeben:

(1) Gäste wollen ein einfaches, aber so weit wie möglich differenziertes Preissystem.

Pauschalisierung ist nicht der allgemein gültige Ansatz, Mehrleistungen zu verkaufen. Pauschalen sprechen im Winter 20% der Gäste an (im Sommer sind es 31%), wovon viele durch ein kompliziertes Preissystem abgeschreckt werden (57% und 61% aller Gäste im Winter bzw. Sommer). Nichts desto Trotz ziehen viele ein differenziertes Preissystem vor (63% im Winter; 60% im Sommer). **Gäste wollen ein einfaches (gut verständliches), aber gleichzeitig differenziertes Preissystem und Pauschalen nur dann und so weit, als diese ein Preissystem vereinfachen können. Aus diesem Grund sind neue Preissysteme zukünftig so weit wie möglich zu modularisieren (pay per use), unter Einführung von Vorausbuchungs-Pauschalen. Die Nutzung und Bezahlung unterschiedlicher Bahnen (im gleichen Gebiet oder sogar gebietsübergreifend) könnte ebenfalls modularisiert werden, wobei mit dem Vorverkauf einer Pauschale ein Kostendach angeboten werden kann (welches höher ist als der aktuelle Preis einer Tageskarte).**

(2) Es gibt eine nicht grosse, aber solide Nachfrage und Zahlungsbereitschaft nach Kundenwert schaffenden Zusatzleistungen.

Verschiedene über den Zugang zum Berg oder die Tageskarte hinausgehende (Kundenwert schaffende) **Angebote** weisen ein gleichermassen **interessantes Nachfragepotential und Zahlungsbereitschaft** auf. Zu diesen gehören - zusammengefasst - insbesondere der **reservierte Parkplatz** (Nutzung: 7-11%; Zahlung: min. 10 CHF; hierbei wäre auch ein Valet Parking denkbar), die im Angebot einer Bergbahn enthaltene **Verpflegung** (Nutzung: 13-16%; Zahlung min. 17 CHF; hierbei könnten bspw. auch Verpflegungszeiten allokiert und damit die Auslastung der Restaurants gesteuert werden), **Kinderbetreuung** (Nutzung: 3-5%; Zahlung min. 27 CHF), **betreute Aktivität, i.e. Animation** (Nutzung: 3-5%; Zahlung mindestens 37 CHF im Sommer bis 47 CHF im Winter) sowie **Ausleihrung von Sportequipment** (Nutzung: 6-7%; Zahlung min. 35 CHF). Gäste, welche solche Zusatzleistungen kaufen würden, sprechen überdurchschnittlich oft auf Pauschalangebote an; so gehört denn die Verpflegungspauschale insbesondere im Sommer zu den beliebtesten Pauschalprodukten von Bergbahnen.

(3) Werden vom Gast Opfer verlangt, sind die Preise stark zu diskontieren.

Es ist zu beachten, dass alle **Massnahmen zur besseren Steuerung der Nachfrage und damit Auslastung, welche vom Kunden ein Opfer verlangen**, sei dies in zeitlicher Hinsicht oder auch bzgl. seiner Flexibilität oder Optionenvielfalt, **hohe Discounts** verlangen; im Mittel 44% (oder min 12 CHF) im Sommer und 27% (oder min. 13 CHF) im Winter (absolut also etwa gleich viel). Hierbei spielt es keine Rolle, ob ein Frühbucher-Angebot, Anreize auf einen anderen Tag auszuweichen oder die Verpflichtung, dreimal den gleichen Berg zu besuchen, vorliegt. Es sei auch erwähnt, dass Gäste, welche auf solche Angebote ansprechen, das Internet überdurchschnittlich nutzen.

(4) Ein Ansatz, neue werthaltige Angebote zu kreieren und Zahlungsbereitschaft abzuschöpfen, liegt auch in einer Kundenwert steigernden klaren Begrenzung des Angebots bei gleichzeitiger Vereinfachung des Zugangs bzw. Kaufs.

Zusammenfassend sind für die Bergbahnen eine Reihe neuer Leistungs- und Preisansätze denkbar, welche im wesentlichen auf einer Einschränkung und gleichzeitiger Vereinfachung des Zugangs zu einem Angebot (bspw. via Buchungsmöglichkeit) beruhen. Nachstehend einige illustrative Beispiele (hierbei werden jeweils die Opfer und Nutzen auf Kundenseite herausgestrichen):

- Aussonderung von gebührenpflichtigen (= Opfer) aber reservierbaren (= Nutzen) Parkplätzen. Der Kunde bezahlt zwar für Parkplätze, hat aber gleichzeitig einen gesicherten und stressfreien Zugang.
- Limitierung der Anzahl Wintersportler in einem Gebiet (oder Teilen eines Gebietes) bei vergleichsweise höheren Preisen zu Spitzenzeiten (= Opfer), mit gleichzeitiger Möglichkeit, einen Tag am Berg inkl. präferierte Eintrittszeit (Option) zu buchen (= Nutzen). Insbesondere zu Stosszeiten kann dadurch die Erlebnisqualität sichergestellt werden (gerade bei Gästen, welche nur wenige Tage pro Jahr Zeit für Wintersport haben).

- Schaffung eines Pauschalangebotes bestehend aus Tageskarte und Mahlzeit(en) (= Opfer), unter Differenzierung der Preise nach Reservationszeit oder gar Sitzplatz im Restaurant (= Opfer oder Nutzen, je nach Zahlungsbereitschaft). Dies erleichtert die Nachfragesteuerung in der Gastronomie und gibt dem Gast gleichzeitig einen stressfreien Zugang zum Verpflegungsangebot.

(5) Eine umfangreiche Kommunikation ist matchentscheidend.

Aus verschiedenen Gründen bedingen alle preislichen Veränderungen eine weitgehende und inhaltlich umfassende Kommunikation. Beim Kunden müssen alle mit preislichen Veränderungen in Verbindung stehenden potentiellen kognitiven Dissonanzen und negativen emotionalen Reaktionen verhindert werden; dies geschieht am besten, wenn Veränderungen entweder dem Kunden zu Gute kommen (bspw. Mehrpreis aber auch Mehrwert), oder der Grund ausserhalb des Unternehmens liegt. Orte, an welchen am besten kommuniziert wird, sind die Talstationen sowie Gondeln oder auch Sessel (bspw. werden Skifahrer via Anzeigen auf Sesseln oder Masten auf Verbesserungen im Angebot aufmerksam gemacht).

Tabelle 3: Vergleich der Preisstufen Sommer - Winter

Kategorie	Sommer	Winter
Ist-Preise		
Anwendbarer Preis für eine Retourfahrt bzw. Tageskarte	26.02	55.29
Bezahlter Preis im Falle ohne Pauschale	22.32	57.28
Fair Preis Einschätzung		
Fairer Preis	26.35	49.63
Gerade noch akzeptabler Preis	32.51	57.65
Zu teurer Preis	41.20	64.81
Überteuerter Preis	47.65	77.25
Marginalien zwischen den Preis-Stufen		
gerade noch akzeptabler Preis : fairer Preis	23%	16%
zu teurer Preis : gerade noch akzeptabler Preis	27%	20%
überteuerter Preis : zu teurer Preis	16%	21%
Marginalien zu fairen Preisen		
gerade noch akzeptabler Preis	23%	16%
zu teurer Preis	56%	40%
überteuerter Preis	81%	63%
Schätzmodelle (Beta Koeffizienten)		
Anwendbarer Preis -> Höhe fairer Preis	.330	n.s.
Anwendbarer Preis -> Höhe gerade noch akzeptabler Preis	.049	.019
Fairer Preis -> Höhe gerade noch akzeptabler Preis	.864	.854

**Tabelle 4: Vergleich der Nutzung und Pricing alternativer Angebote
Sommer - Winter**

Angebote (Akronym)	Sommer		Winter	
	Anteil Personen, welche Angebot nutzen würde	rel. Preiszuschläge (+) und -abschläge (-) zum fairen Preis	Anteil Personen, welche Angebot nutzen würde	rel. Preiszuschläge (+) und -abschläge (-) zum fairen Preis
Frühbucher	7%	-43%	18%	-27%
Reservation	5%	32%	9%	20%
Ausweichtag	22%	-44%	16%	-28%
Dreimal zum Berg	10%	-44%	32%	-27%
Von Haus zu Berg und zurück	19%	76%	18%	49%
Mit reserviertem Parkplatz	7%	36%	11%	22%
Mit Verpflegung	16%	88%	13%	36%
Mit Kinderbetreuung	3%	95%	5%	61%
Mit betreuter Aktivität	3%	143%	5%	94%
Mit Sport	6%	121%	7%	78%