

# **Alternative Preismodelle – Rettung für die Bergbahnen?**

Prof. Dr. Philipp Lütolf

Institut für Finanzdienstleistungen Zug

IFZ

[philipp.luetolf@hslu.ch](mailto:philipp.luetolf@hslu.ch)

# Agenda

- Aktuelle Lage
- Mehrtages- und Tageskarten
- Saisonkarten
- Fazit

# Entwicklung Skierdays (5 bis 10 Jahre)

33%

33%

33%

Euro (ca. 1.13 bis 1.16)		Sonnenschein		
		häufig	mittel	selten
Schneesituation Saisonbeginn	Sehr gut	24.2	23.7	23.0
	mittel	23.1	22.7	22.2
	schlecht	22.1	21.6	21.3

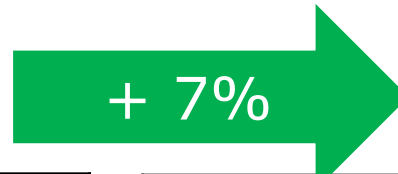
unverändert

25%

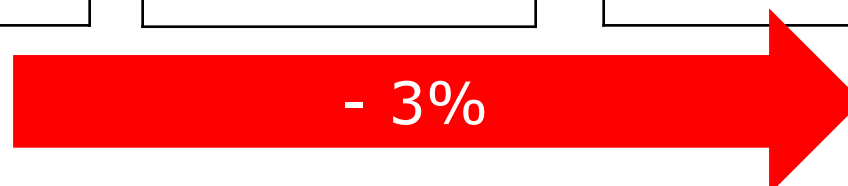
50%

25%

# Fünfjahresdurchschnitt



Skier-days	CHF/EUR stabil	CHF/EUR ca. 1.20 bis 1.25	CHF/EUR ca. < 1.10
Mittelwert (5JØ)	22.6 Mio.	24.1 Mio.	21.9 Mio.
Standard-abw.	Ca. 350'-400'000	Ca. 350'-400'000	Ca. 350'-400'000
Min.	21.6 Mio.	23.0 Mio.	20.7 Mio.
Max.	23.9 Mio.	25.2 Mio.	23.1 Mio.



# Hohe Abhängigkeit von .....

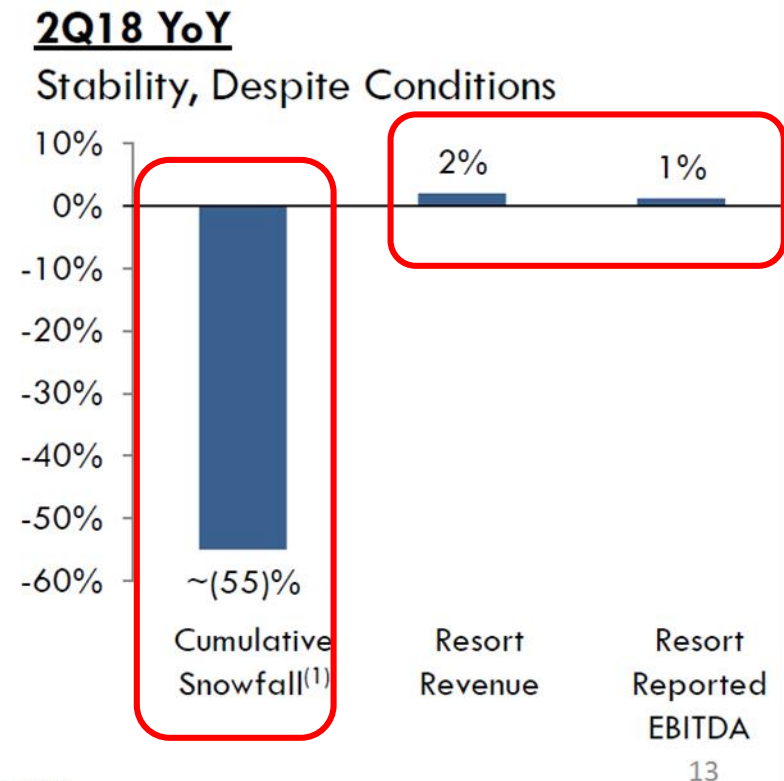
- Schnee & Wetter
- Wenigen Schlüsseltagen

	Chiffre d'affaires semaine	
Année	Noël	Jour de l'an
2012	fr. 599'152.00	fr. 896'543.50
2013	fr. 409'473.50	fr. 730'744.00
2014	fr. 62'778.20	fr. 556'431.90
2015	fr. 48'374.50	fr. 98'482.50
2016	fr. 50'645.40	fr. 88'769.60

Quelle: Rapport de Gestion 2016/17, Telemorgins SA

# Erträge stabilisieren auf «hohem» Niveau

- Results expected to be in-line with prior year despite poor conditions across western U.S.
- Most weather sensitive guests are on season pass
  - Creates revenue stability relative to visit variability
- Destination guests make long lead-time vacation decisions



1) Cumulative snowfall for Vail Resorts' western North American resorts from November through January

Cashflow (mountain) / Anschaffungswerte Anlagen  $\geq$  12.5%  
(2016/17)

# Agenda

- Aktuelle Lage
- **Mehrtages- und Tageskarten**
- Saisonkarten
- Fazit

# Problemstellung

Kapazität ???

Auslastung:  
30%

(verkaufte  
Skierdays)

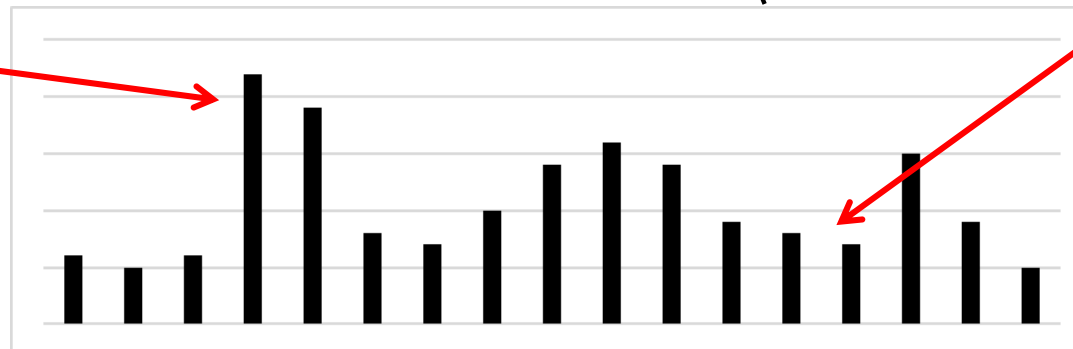
Freie Kapazität:  
70%

(nicht verkaufte  
Skierdays)

Möglichst ohne bei den  
«bestehenden» Gästen  
an Ertrag zu verlieren

Mit «Discount-Angeboten»  
freie Kapazitäten auslasten!

Zahlungsbereitschaft  
abschöpfen



Volumen  
steigern



# Arosa Lenzerheide 6-Tageskarte

Abgefragt: 25. September

ab Mittwoch 26. Dezember 2018

**CHF 287 (293)**

Abgefragt: 8. Oktober (28. Okt.)

ab CHF 287.00 (16% Rabatt) Regulärer Preis CHF 342.00

Es sind noch 4 Tickets zu diesem Preis verfügbar (weitere zu einem höheren Preis erhältlich).

# Arosa Lenzerheide 6-Tageskarte

ab Samstag 2. März 2019

**CHF 278 (278)**

ab CHF 271.00 (21% Rabatt) Regulärer Preis CHF 342.00

Es ist noch 1 Ticket zu diesem Preis verfügbar (weitere zu einem höheren Preis erhältlich).

# Arosa Lenzerheide 6-Tageskarte

ab Montag 11. März 2019

**CHF 237 (237)**

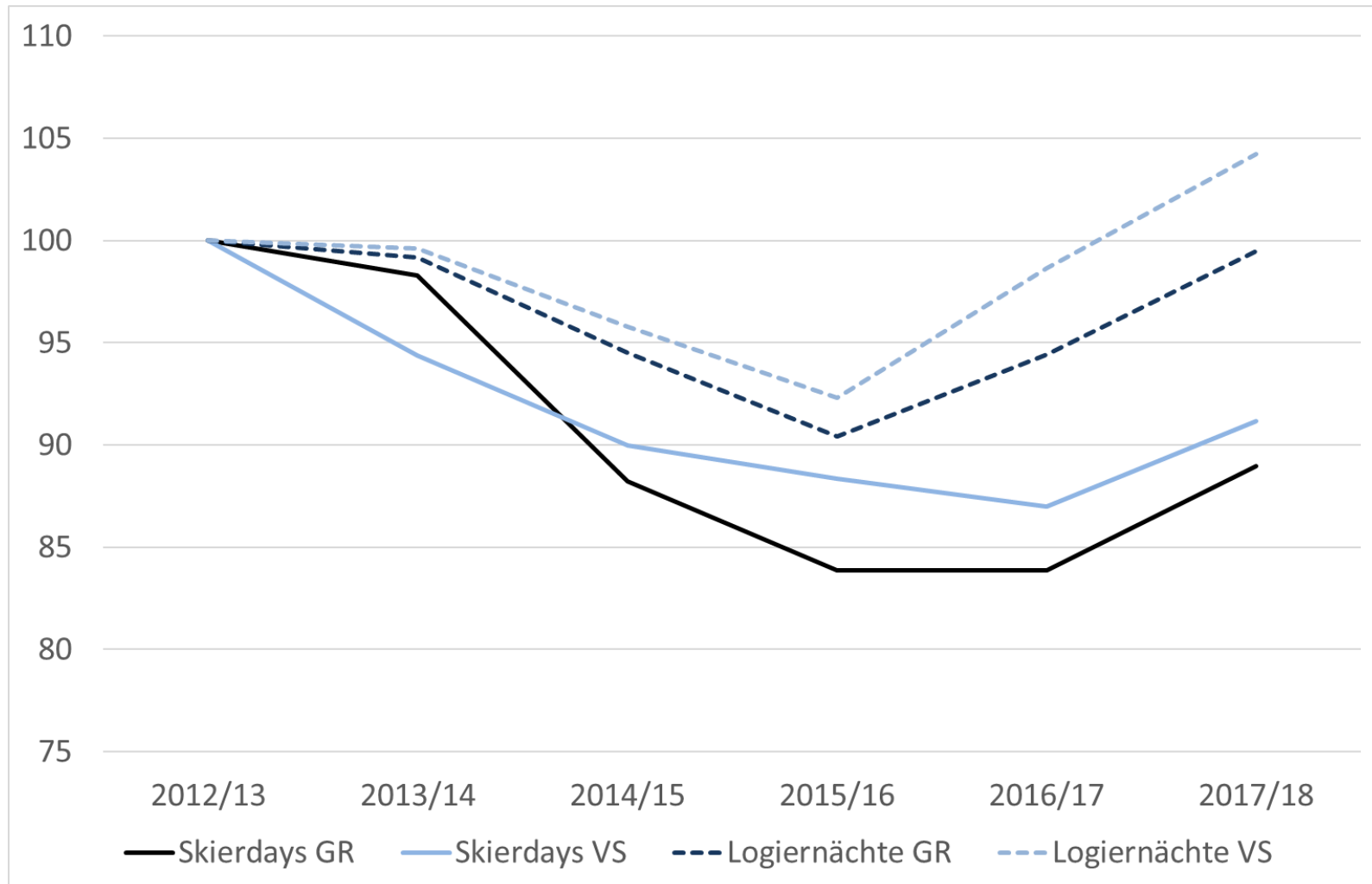
ab CHF 237.00 (31% Rabatt) Regulärer Preis CHF 342.00

Es sind noch 5 Tickets zu diesem Preis verfügbar (weitere zu einem höheren Preis erhältlich).

# Hotellerie und andere Leistungsträger

- Bergbahntickets ca. 10% bis 25% der «Winterferienkosten»
- Discount «nur» auf Bergbahnticket?
- Hotellerie (& FeWo) als Engpässe?
- Vertikale Geschäftsmodelle im Vorteil?

# Entwicklung Skierdays und Logiernächte (Hotel)



Quelle: Bundesamt für Statistik, Seilbahnen Schweiz

# Tageskarten

- Wetterrisiko am grössten
- 25% Discount: Ich kann vier Tageskarten buchen, dreimal muss das «Wetter» gut sein.
- «Unter der Woche»: Opportunitätskosten eines Ferientags

# Agenda

- Aktuelle Lage
- Mehrtages- und Tageskarten
- **Saisonkarten**
- Fazit

# Saisonkartenpreise



6  
Tage

+

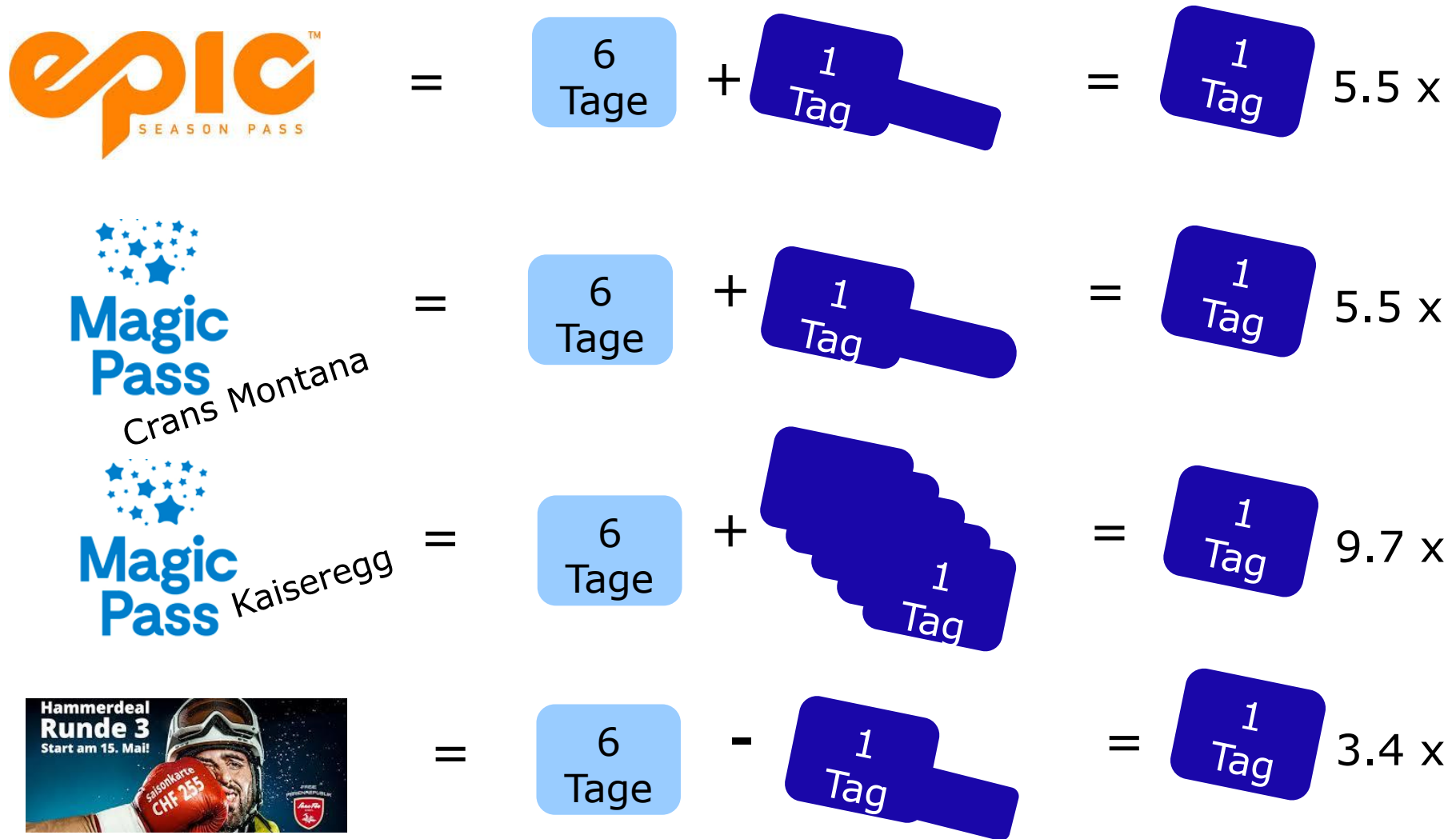
8-12

1  
Tag

13-16

1  
Tag

# Saisonkartenpreise



# Aber ...



Vail

31 x



Laax

12 x



Saas  
Fee

11 x



170 x



168 x



39x



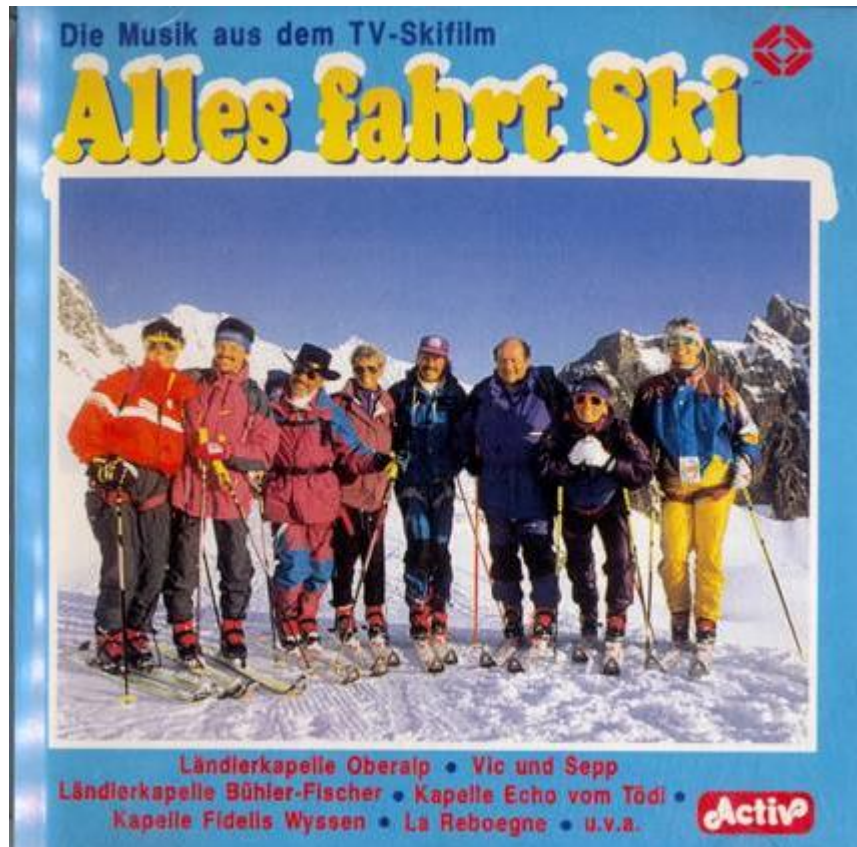
*Big Mac Index, kaufkraftbereinigt*



# US-Markt

- Immer mehr Ertrag mit immer weniger Gästen!
- Ø-Preis je Skierday von USD 32 auf 50 in 10 Jahren (+56%)
- Aktive Skifahrer = 2.6% der Bevölkerung
- 1980: 700 Skigebiete
- 2018: 481 Skigebiete

## Und in der Schweiz



- Höhere Ausübungsquote
- Motto: "Alles fährt Ski"
- Familien & Nachwuchs
- Wettbewerb spielt weniger
- Service Public
- "Mehr Ertrag mit weniger Gästen" daher schwierig
- "Mehr Ertrag mit mehr Gästen"
- Branche?

## Beispiel: Magic Pass 2017/18

- Skierdays: +48% (25 Gebiete)
- Ertrag: +29% bzw. + CHF 81 Mio.
- Davon: CHF 29 Mio. mit Magic Pass
- Durchschnittsertrag je Skierday: -15% (CHF 33 auf CHF 28)

### Fazit:

- 2016/17 war in der Region besonders schlecht
- Auch ohne Magic Pass wäre Ertrag kräftig gewachsen
- Zusätzliche Tageskarten haben Ø-Ertrag gestützt

# Agenda

- Aktuelle Lage
- Mehrtages- und Tageskarten
- Saisonkarten
- **Fazit**

# Dynamik gegen unten

- Zunehmende Auslastung?

<b>Discount</b>	<b>Volumenveränderung zur Kompensation</b>	
10%		11.1%
15%		17.6%
20%		25.0%

---

- Abnehmender Aufwand?

# Tiefster Preis **und tiefste Kosten**



## Europe's Lowest Costs

€ per pax (ex-fuel)	RYA	WIZ	EZJ	NOR	EUROW'	LUV
Staff efficiency	6	5	9	17	18	50
Airport & Hand.	7	11	21	17	34	9
Route Charges	5	6	6	7	7	0
Own'ship & maint.	6	15	8	34	23	16
S & M other	3	3	7	9	29	18
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	<b>84</b>	<b>111</b>	<b>93</b>
<b>%&gt; Ryanair</b>		<b>+48%</b>	<b>+89%</b>	<b>+211%</b>	<b>+311%</b>	<b>+244%</b>

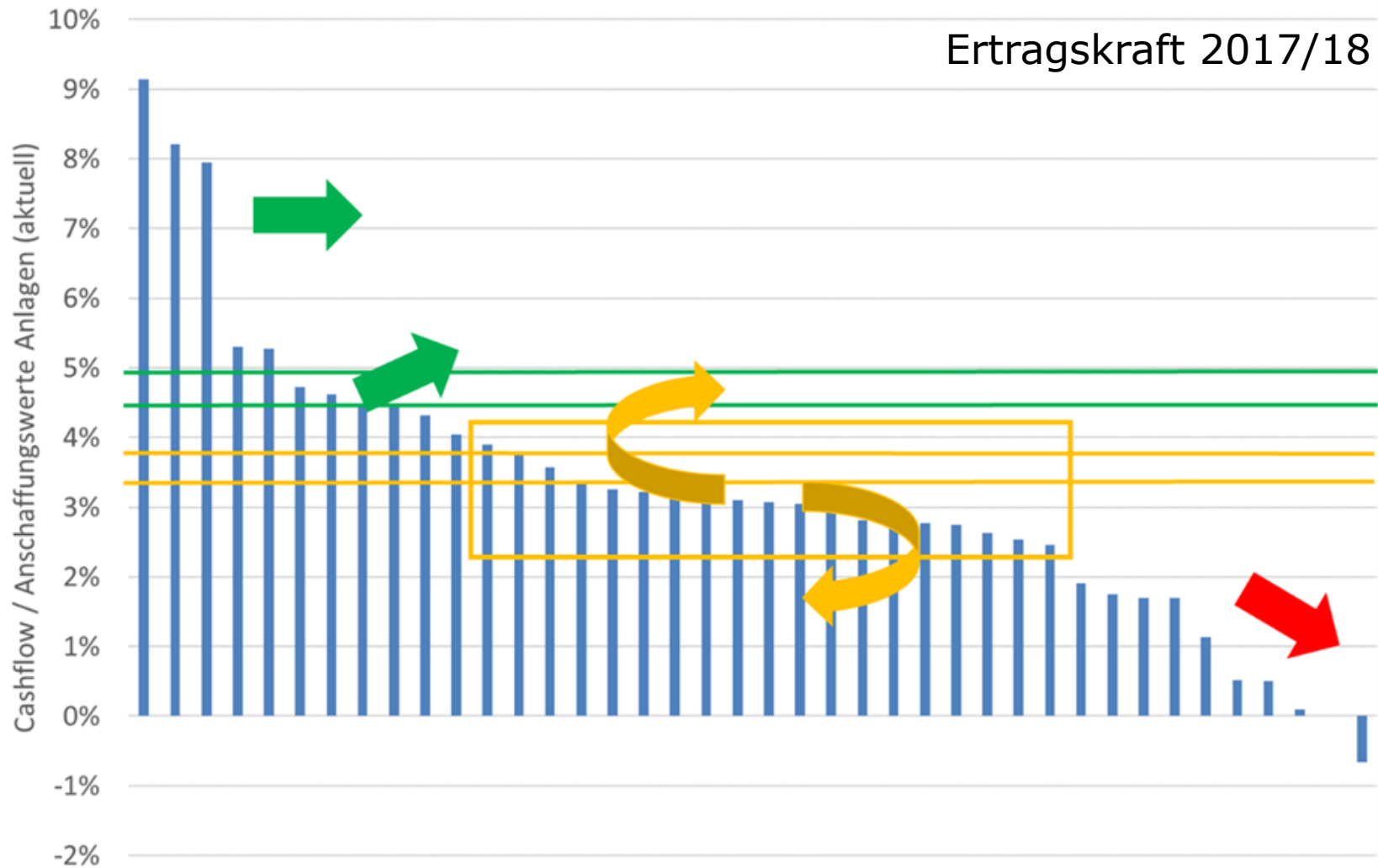
Quelle: Investors Presentation, Ryanair, May 2018

## Und Dynamik gegen oben

<b>Discount</b>	<b>Volumenveränderung zur Kompensation</b>
10%	11.1%
15%	17.6%
20%	25.0%
<b>Prämie</b>	
10%	-9.1%
15%	-13.0%
20%	-16.7%

# Rettung?

Ertragskraft 2017/18





# Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

