

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  
<http://www.idt.unisg.ch>

## **Thesenpapier**

### **Neue Preismodelle für mehr Unternehmens- und Kundenwert in der Bergbahn-Industrie**

Prof. Dr. Thomas Bieger

Prof. Dr. Christian Laesser

lic. oec. HSG Thomas Riklin

St. Gallen, August/ September 2006

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Ausgangslage: Preisgestaltung im Tourismus</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Vorgehen und Zielsetzung</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Hauptfragen der Preisgestaltung bei Bergbahnen</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Kontextuelle Faktoren</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Preisdifferenzierung und Preissysteme</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Thesen zum Pricing bei Bergbahnen</b>	<b>19</b>
<b>7</b>	<b>Gestaltungsdimensionen nach Kontext</b>	<b>23</b>
<b>8</b>	<b>Literaturübersicht</b>	<b>27</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1 : Vorgehen</b>	<b>6</b>
<b>Abbildung 2 : Einflussfaktoren auf die Preiswahrnehmung</b>	<b>7</b>
<b>Abbildung 3 : Probleme des Pricing in der Bergbahn-Industrie</b>	<b>8</b>
<b>Abbildung 4: Kontextuelle Faktoren aus Angebotsicht</b>	<b>10</b>
<b>Abbildung 5 : Kontextuelle Faktoren aus Nachfragesicht</b>	<b>14</b>
<b>Abbildung 6: Beeinflussbare vs. nicht beeinflussbare kontextuelle Faktoren</b>	<b>16</b>
<b>Abbildung 7: Systematisierung von Preissystemen</b>	<b>18</b>
<b>Abbildung 8: Preisdifferenzierungs-Dimensionen nach Bergbahntyp</b>	<b>22</b>
<b>Abbildung 9: Vorgehen</b>	<b>23</b>

# 1 Ausgangslage: Preisgestaltung im Tourismus

IT gestützte Systeme erlauben heute eine weitgehend differenzierbare Preisgestaltung. In verschiedenen Branchen werden entsprechende Innovationen konsequent realisiert. **Beispiele** hierfür sind auslastungsabhängige Pricing-Modelle bei Airlines, Pauschalisierung von Beratungsdienstleistungen bei Banken oder Rabattsysteme im Zusammenhang mit Kundenloyalitätsprogrammen. Statusprogramme und Pauschalsysteme werden gezielt eingesetzt um zusätzlich Kaufkraft abzuschöpfen. Dabei ist die Entwicklungsrichtung nicht einheitlich. Es gibt Tendenzen in Richtung **stärkerer Differenzierung**, aber auch wieder in Richtung "**flat rates**". Die Kunden haben sich damit immer mehr auch an komplexe Preissysteme gewöhnt. Ihr Verhalten hat sich angepasst. So erwarten sie auf der einen Seite Rabattierungen und Preisreduktionen, auf der anderen Seite sind sie aber auch bereit, gezielt für Premium-Produkte mehr zu bezahlen. Preise erfüllen dabei heute zunehmend folgende Funktionen: Nachfragesteuerung, Positionierung, Ertragssicherung, Convenience.

Diese Funktionen stehen vielfach auch untereinander in **Konflikt**. So zerstört eine allzu sehr auf Nachfragesteuerung ausgerichtete Preisbildung die Positionierung der Leistung. Denn oft ist die Preisgerade der Dienstleistungen das wesentlichste und greifbarste Element für den Kunden, die Leistung qualitativ einzuordnen. In der Forschung wird heute das Preisverhalten im Tourismus unterschiedlich interpretiert. Konsens herrscht aber insofern, dass **der Preis eines Produktes nicht mehr nur eine Widerspiegelung der Kosten oder ein Resultat des Spiels der Marktkräfte ist, sondern vielmehr ein Instrument der strategischen Positionierung darstellt**. Ein Preis stellt dabei ein bewusst gesetztes Signal für den Käufer über die Eigenschaften des Produktes und dessen Einordnung im Konkurrenzumfeld dar (Bieger & Blatter 1991). Hintergrund dieser Entwicklung ist ein Kaufverhalten, welches sich von der Annahme der klassischen Nachfragekurve zunehmend entfernt. Heute ist in einzelnen Produktkategorien genau das Gegenteil festzustellen. Ein Produkt wird dabei nicht mehr in Abhängigkeit eines höheren Preises weniger gekauft, sondern der Kunde kauft heute eher ein etwas teureres Produkt, da er sich weniger Enttäuschung und eine grössere Befriedigung davon verspricht. Dieser Zusammenhang spielt insbesondere bei komplexen, intransparenten Gütern im Wahlkonsumbereich, in dessen Kategorie auch viele Reiseprodukte wie beispielsweise ein Skitag fallen, eine wichtige Rolle.

Wie für viele andere Bereiche, gilt nach Dettmar (1999) auch für den Tourismus die Preis-Nachfragekorrelation. Eine steigende Nachfrage hat demzufolge auch steigende Preise zur Folge. Dabei ist der unternehmerische Spielraum für die Preisfestsetzung nach unten durch die betrieblichen Kosten und nach oben durch die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppen begrenzt.

Bezüglich möglicher **Einflüsse auf den Preis** sind eine **Vielzahl von Faktoren** zu berücksichtigen (Dettmar et al. 1999):

- Markttransparenz: Überblick über das gesamte Marktgeschehen;

- Preisbewusstsein der Gäste (Wo liegt ihre Schmerzgrenze?);
- Saisonal bedingte Schwankungen der Nachfrage;
- Psychologische Faktoren: unabhängig von rationalen Verhalten (Prestige, Modetrends);
- Qualität der Leistung;
- Preisgestaltung und Leistungsangebot der Mitwettbewerber;
- Standort;
- Leistungsmix.

Aufgrund dieser Preis-Einflussgrößen kann grundsätzlich zwischen folgenden Preisbildungs-Prinzipien unterschieden werden (Dettmar et al. 1999, Koch 1998):

- **kostenorientiert**, i.e. Ansatz *Kosten Plus*.

- **marktorientiert**: nachfrageorientiert und konkurrenzorientiert, i.e. Ansatz *Markt Minus* oder *Markt Plus* (der Markt gibt beim Ansatz *Markt Minus* dabei einen Preis vor, worauf sich Produzenten und Zulieferer auf eine für das Preisziel adäquate Strategie verständigen).

Diese Preisbildungs-Prinzipien wiederum spielen eine wesentliche Rolle bei der Preisdifferenzierung, auf welche im Speziellen noch in Kapitel "Preisdifferenzierung und Preissysteme" eingegangen wird.

Insbesondere bei Erlebnisprodukten, die mehrmals genutzt werden und bei denen eine Kundenbindung im Vordergrund steht, wird heute vermehrt eine "verhaltensorientierte Preisbildung" postuliert (Hermann 2003; Bieger, Beritelli & Weinert 2005). Bei Bergbahnen lässt sich bezüglich Preissysteme folgende Tendenz feststellen:

**Von der kostenorientierten Preissetzung eines Transportunternehmens zu einer nachfrage-/verhaltensorientierten Preissetzung eines Freizeit-/Erlebnisunternehmens.**

Entsprechend kann gefolgert werden, dass:

- die Preishöhe nicht mehr an Transportleistungen, sondern an **Zeit und Erlebnisintensität** orientiert ist,
- sich die Preisdifferenzierung und -steuerung nicht mehr an Kaufvolumen, sondern an **Bindung und Auslastung** orientiert.

In diesem Wandel sind Bergbahnunternehmen besonderen Ansprüchen und Herausforderungen ausgesetzt, wie;

- **öffentlicher Druck**, beispielsweise durch Medien, indem auf eine "quasi-öffentliche" Funktion der Bergbahnen verwiesen wird (vgl. Kinderpreise);
- **Verantwortung für Gesamtwertschöpfungskette** und die Destination und damit Zugang zu integrierter, die Gesamtdestination berücksichtigende Preisbildung;

- **Ticketingsysteme und Distributionswege**, die aufgrund technischer Innovationen viele neue Gestaltungsmöglichkeiten zulassen. Dies führt zu einem Innovations-Pull im Bereich der Preissysteme, was wiederum teilweise unkoordinierte Experimente in der Branche erzeugt.
- **Kunden**, welche sich aus anderen Branchen (insb. Airlines) hyperdynamisch und auf Tiefpreise ausgerichtete Systeme gewohnt sind.

Insgesamt entstehen damit in der Branche viele Einzelinitiativen in Bezug auf Preisinnovationen wie;

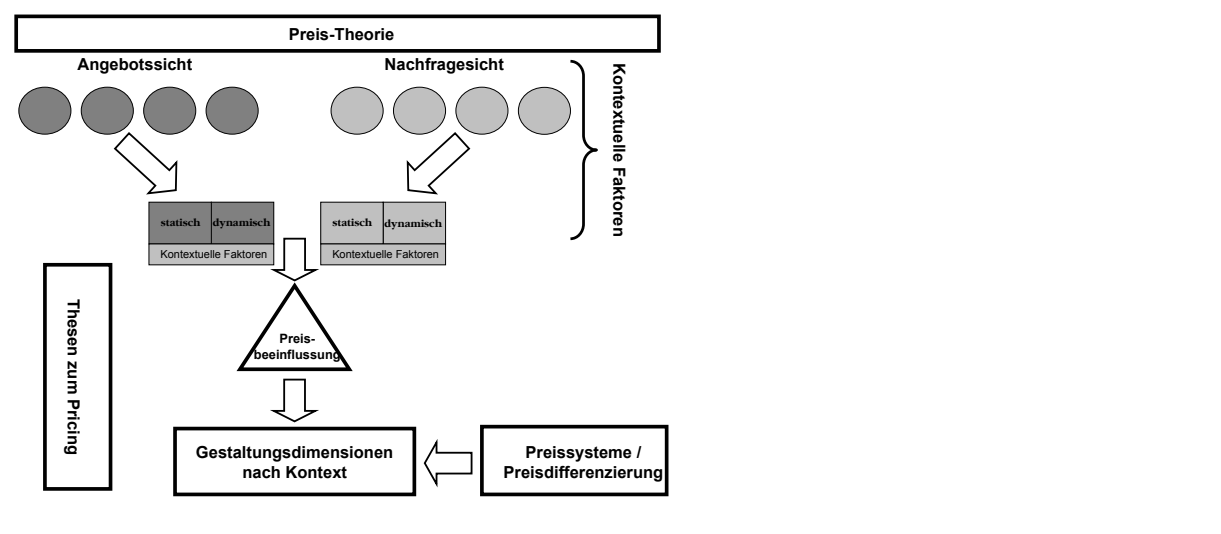
- Gratis Kinderkarten,
- Gratis Sommer-Saisonkarte
- Kombi-Tickets mit Verpflegung oder Skimiete,
- günstige Jahres-/ Saisonkarten,
- etc.

Ziel dieses Thesenpapiers ist es, diese Initiativen zu ordnen und der Branche eine Orientierungshilfe im Bezug auf Preisinnovationen zu bieten.

## 2 Vorgehen und Zielsetzung

Inhalt dieses Thesenpapiers ist zum einen eine **Darstellung kontextueller Faktoren** und darauf aufbauend eine **Evaluation möglicher Preissysteme**. In Bezug auf die kontextuellen Faktoren wird zwischen statischen und dynamischen Faktoren unterschieden. Mit Hilfe dieser Erkenntnisse sollen dann insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe einfache und unterstützende Grundsätze für die Preisgestaltung gemacht werden (Gestaltungsdimensionen nach Kontext).

**Abbildung 1 : Vorgehen**

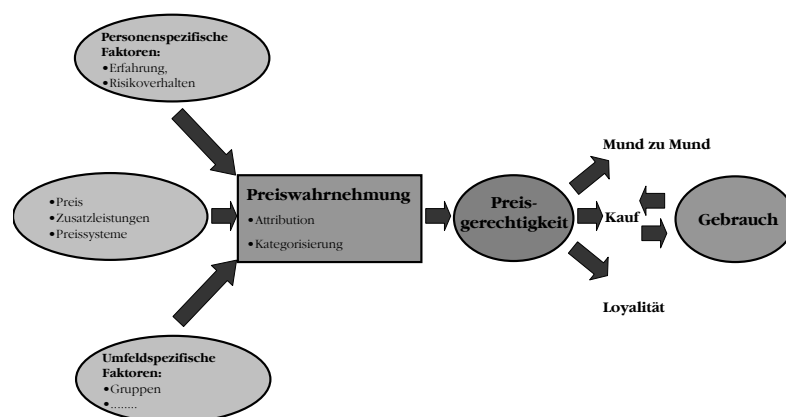


Als Grundmodell dient dabei das sogenannte **verhaltenswissenschaftliche Preismodell** (Bieger, Beritelli & Weinert 2005). Folgend sind die wesentlichen, auch in empirischen Studien gestützten **Hypothesen** aufgeführt:

- Kundennachfrage reagiert auf Preise (u.a. Körndörfer 1999),
- Entscheidend ist jedoch nicht der absolute oder relative, sondern der wahrgenommene Preis; die Wahrnehmung von Preisen wird beeinflusst durch kundenspezifische Variablen wie:
  - die eigene Erfahrung und die daraus entstandenen Referenzpreise,
  - das eigene Risikoverhalten und damit beispielsweise die Bereitschaft, bei einem neuen Produkt einen hohen Preis zu bezahlen (vgl. hierzu Prospect-Theorie).
- Umfeldspezifische Variablen wie:
  - die Preise der Konkurrenz und
  - bei Freizeitdienstleistungen insbesondere auch der indirekte Konkurrenz (z.B. Preis pro Erlebniskunde, Skifahren im Vergleich zu Golfen),

- die Kaufsituation, insbesondere das soziale Umfeld (Gruppe, mit der zusammen gekauft wird) oder die Zeit.
- Die **Wahrnehmung von Preisen ist ein komplexer Prozess**, bei welchem folgende Dimensionen im Vordergrund stehen,
  - Attribution (wem werden zum Beispiel hohe Preise ursächlich angelastet),
  - Lernprozess (Gewährung von Wahrnehmungs- und Verarbeitungspunkten),
  - Kategorisierung (Einordnung in bestimmte Preisgruppen, woraus Preisschwellen resultieren).
- Der wahrgenommene Preis wird mit der Leistung verglichen, woraus eine für den **Wiederkauf** entscheidende empfundene **Preisgerechtigkeit** resultiert (Vgl. Fasciati 2005, Xia et al. 2004). Diese führt zu den relevanten "outcomes" im Marketing wie Wiederkauf/ Loyalität oder Mund-zu-Mund-Propaganda (u.a. Hinterhuber, Handlbauer & Matzler 2003; Iwasaki & Havitz 2004). Wiederkauf kann jedoch bei Situationen, in denen der Kunde "locked in" ist (z.B. aufgrund eines regionalen Monopols) trotz fehlender Loyalität und empfundener Preisgerechtigkeit resultieren. Diese Situation führt zu einer "inneren Kündigung" des Kunden. Er empfiehlt beispielsweise die Unternehmung nicht mehr weiter und nimmt die Gelegenheit wahr, das Unternehmen zu wechseln.
- Der **tatsächliche Gebrauch der Leistung** (z.B. ob eine gekaufte Saisonkarte tatsächlich auch genutzt wird) beeinflusst die Bereitschaft zum Wiederkauf.

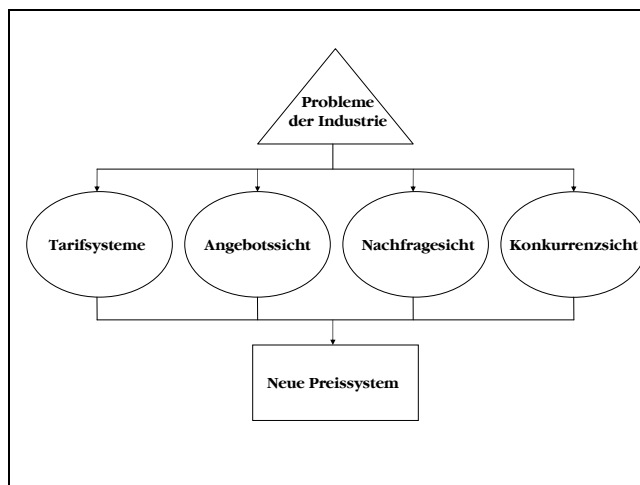
**Abbildung 2 : Einflussfaktoren auf die Preiswahrnehmung**



### 3 Hauptfragen der Preisgestaltung bei Bergbahnen

Die Probleme der Bergbahn-Industrie im Bereich Pricing können grundsätzlich in vier verschiedene Bereiche strukturiert werden: (1) Problem aus Angebots- resp. (2) Nachfragesicht, (3) Probleme aus Konkurrenzsicht und (4) Probleme aufgrund unterschiedlicher Tarifsysteme.

**Abbildung 3 : Probleme des Pricing in der Bergbahn-Industrie**



Aus Angebotssicht steht insbesondere folgende Frage im Mittelpunkt der Diskussion (Bieger 2006): "Was kann man verlangen, damit man kostendeckend arbeiten kann?"

Spezifisch für die Bergbahn-Industrie stellt sich beispielsweise die Frage, ob sich zusätzliche Betriebstage gegen Ende der Saison positiv auf die Erfolgsrechnung auswirken, oder ob nicht frühzeitig die Saison beendet werden sollte. Weitere Problemaspekte aus Angebotssicht sind die **Differenzierung der Preissysteme nach Kundengruppen** oder Produkten oder die **Differenzierung nach Zeit** (Saisonanfang, Saisonende). Diese Aspekte sind deshalb problematisch, da exakte empirische Daten über das Kundenverhalten in Skigebiete gänzlich fehlen und deshalb Preisdifferenzierung häufig nach dem "Trial-and-Error"-Prinzip getätigt werden.

Ein weiteres Problem, welches sich hieraus ergibt, ist die fehlende **Information über die Preissensibilität resp. Preiselastizität**. Es kann nur vermutet werden, dass die Preiselastizität der Nachfrage sehr gering ist. So hat bspw. eine 10%-ige Preissenkung in Arosa genauso wenig Einfluss auf die Nachfrage gezeigt wie die umgekehrte 10%-ige Preissteigerung ein Jahr später. Diesbezüglich wäre es interessant zu erfahren, wo die "Schmerzgrenze" resp. der Kippzeitpunkt, bei welchem ein Kunde einen preisinduzierten Kaufentscheid für oder gegen eine Bergbahn trifft, ist.



Eine der Elementaraufgaben des Preises ist die **Positionierung**. Diese sollte mit den Bedürfnissen resp. der Ausrichtung der Kunden abgestimmt sein. Doch haben die Kunden dasselbe Ordnungsgefüge wie die Unternehmen, oder hat sich das Unternehmen in unserem Fall die Bergbahn falsch positioniert?

Ein weiterer, die Branche tangierender Problembereich beinhaltet die Frage, welchen Konkurrenten die Bergbahn-Industrie als Gesamtes gegenübersteht. Vergleicht man die Bergbahn-Industrie mit anderen Freizeit-Industrien bzgl. Erlebniszeit, Ferienart, etc. so muss auch der Bereich des Pricing miteinander verglichen werden.

Im Bereich Tarifsysteme herrscht in der Bergbahn-Industrie ein Preis-Wildwuchs, welcher die Kunden verunsichert, sie am Kauf mehr hindert als unterstützt und letztlich der ganzen Industrie schadet. Fragen bzgl. des Zielkonflikts zwischen "divergierenden Preissystemen" und der "Ausdifferenzierung von Preisen", Fragen über mögliche Synergien mit anderen Angeboten wie bspw. Halbtax-Abo oder eine TCS-Mitgliedschaft, etc. stehen hier im Mittelpunkt des Interesses. Nicht vernachlässigt werden darf aber stets die Tatsache, dass der Einfluss der Banken auch auf die Preisgestaltung der Bergbahnen relativ hoch ist.

## 4 Kontextuelle Faktoren

Im Folgenden werden kontextuelle Faktoren aus Sicht des Anbieters, sowie aus Sicht der Konsumenten untersucht. Diese werden des weiteren unterteilt in statische und dynamische Faktoren und in beeinflussbare und nicht-beeinflussbare kontextuellen Faktoren.

### 4.1 Kontextuelle Faktoren aus Angebotssicht

Unter kontextuellen Faktoren aus Angebotssicht sind Einflussgrössen auf den Preis aus der Perspektive des Anbieters, hier dem Skigebietes zu verstehen.

**Abbildung 4: Kontextuelle Faktoren aus Angebotssicht**

eher statisch	eher dynamisch
Grösse des Skigebiets (Légeret 2006, Mulligan 2003)	Logiernächte (Laesser & Bieger 2006)
Höchster Punkt im Skigebiet/ Schneesicherheit (m.ü.M) (Légeret 2006, Laesser & Bieger 2006)	Länge des Aufenthalts (Laesser 2005)
Qualität des Angebots (Légeret 2006, Mulligan 2003, ADAC 2006)	Auslastung/ Nachfrage
Erreichbarkeit des Skigebiets (Simm & Axhausen 2002, Légeret 2006)	Wetter (Bieger 2002)
Positionierung (Dettmar 1999)	
Saison (Dettmar 1999)	
Lokale Konkurrenzsituation (Légeret 2006, Dettmar et al. 1999)	
Bekanntheitsgrad	
Herkunft des Gastes (Perdue 2003)	

Die **Grösse eines Skigebiets** kann durch eine Vielzahl möglicher Variablen beschrieben werden. Mit der Anzahl Lifte im Skigebiet, der Pistenlänge, des Beförderungsvermögens, der Ausdehnung des Skigebiets kann die Grösse eines Skigebiets bspw. recht gut beschrieben

werden. Es konnte aufgezeigt werden, dass der Preis eines Skiabonnements in Abhängigkeit zur Grösse eines Skigebiets steht (Légeret 2006, Laesser, Raich & Pechlaner 2004).

Ein entscheidendes Element eines jeden Skigebiets ist die **Schneesicherheit**. Es kann, abgesehen von lokalen Unterschieden bspw. aufgrund der unterschiedlichen Topographie eines Gebiets angenommen werden, dass ein Skigebiet umso schneesicherer ist, je höher es liegt (m.ü.M). Die Schneesicherheit und damit verbunden auch der höchste Punkt eines Skigebiets kann als Attraktor der Tourismusnachfrage verstanden werden, welche dann wiederum einen Einfluss auf den Preis hat (Laesser & Bieger 2006; Légeret 2006; Laesser, Raich & Pechlaner 2004; Mulligan 2003).

Die Faktoren "Grösse eines Skigebiets" sowie "Schneesicherheit" haben einen erheblichen Einfluss auf die **Gesamtqualität eines Skigebiets** (ADAC 2005), welche dann wiederum positiv mit dem Preis korreliert (Mulligan 2003; Légeret 2006). Bezüglich der Qualität eines Skigebiets kann weiter festgehalten werden, dass der höchste Punkt eines Skigebiets als Anziehungspunkt insbesondere für Neukunden dient. Die Ausdehnung des Gebiets dient auf der anderen Seite bestehende Gäste zu binden (Laesser & Bieger 2006).

Eine gängige Methode die **Erreichbarkeit** eines Ortes resp. eines Skigebiets zu berechnen ist die Potentialansatz-Methode. Das Potential einer Destination reflektiert dabei die Summe von Standortfaktoren vor Ort sowie der näheren Umgebung. Zwischen der Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr sowie zwischen der Erreichbarkeit mit dem motorisierten Individualverkehr kann ein positiver Zusammenhang festgestellt werden. Die Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr hat dabei auf den Preis einen grösseren Einfluss als die Erreichbarkeit mit dem Individualverkehr (Légeret 2006). Es kann aber nicht nur ein Zusammenhang zwischen der Erreichbarkeit und dem Preis festgestellt werden, sondern auch ein **Zusammenhang zwischen der Reisezeit und der Wahl einer Destination resp. eines Skigebiets**. Die Reisezeit, ob mit dem öffentlichen Verkehr oder mit dem Individualverkehr hat einen negativen Einfluss auf die Wahl einer Destination. Dies impliziert, dass Reisende, in diesem Fall Skifahrer, kurze Anreisewege bevorzugen (Simm & Axhausen 2002). In Gravitations- bzw. Potenzialmodellen wird also eine potenzielle Besucherzahl als Resultat eines Gleichgewichtszustandes zwischen anziehenden (Attraktivität) und abstossenden (Erreichbarkeit bzw. Raumwiderstand einer Zone) Eigenschaften des jeweiligen Attraktionspunktes errechnet (Bieger & Laesser 2003; Smeral 1994). Das Interaktionsmodell nach Smeral besteht aus zwei Bestandteilen: einer Druck-Sog-Wirkung zwischen Ursprungs- und Zielgrössen auf die Interaktion und einem hemmenden Einfluss von Entfernung oder Erreichbarkeitskosten auf die Interaktion. Die Interaktion kann dabei als Funktion der Ursprungs- und Zielvariablen aufgefasst werden. In Bezug auf Verkehrsmodelle wird der Gravitationsansatz oft auf Basis einer Raumwiderstandsmessung operationalisiert (Frey 1990). Die Einschätzung des zu überwindenden Raums und der dabei zurückzulegenden Distanzen (Widerstand) ist dabei vor

allem auch ein Wahrnehmungsproblem, welchem verschiedene Einflussfaktoren zugrunde liegen können (Harrison-Hill 2001; Laesser 1996; McNamara 1986; Cecora 1985 ):

- Grösse der geographischen Entfernungen zwischen Quelle und Ziel,
- Grössenordnung der zeitlichen Entfernung,
- Häufigkeit der betreffenden Beziehung,
- Unüberbrückbare Hindernisse sowie Art und Anzahl der durchlässigen Hindernisse zwischen Ausgangspunkt und Ziel,
- Attraktivität der Route sowie Entfernungsmerkmale,
- Relative Anziehungskraft des potentiellen Zielorts,
- Verkehrsmittel,
- Preise bzw. Kosten der Raumüberwindung.

Darüber hinaus trägt die Art und Qualität der am Ziel auszuübende Aktivität (i.e. Skisport) ebenfalls wesentlich zur Raumwahrnehmung bei (Laesser 1996).

Entsprechend der Nachfrageschwankungen während des ganzen Jahres hat auch die **Saisonalität** einen Einfluss auf die Preisbildung (u.a. Dettmar et al. 1999). Ebenso wie die Saisonalität kann auch die **Herkunft des Gastes** einen Einfluss auf die Preisgestaltung in Skigebieten haben (Perdue 2003). Wie schon weiter vorne beschrieben wurde, hat die Grösse eines Skigebiets einen wesentlichen Einfluss auf die Preisgestaltung. Des Weiteren gibt es ein Zusammenhang zwischen der Grösse eines Skigebiets und dem Anteil ausländischer Logiernächte (Laesser & Bieger 2006). Aus dieser Erkenntnis lässt sich ableiten, dass ausländische Gäste ihren Urlaub an bestgeeigneten Orten verbringen und folglich auch bereit sind mehr dafür zu bezahlen. Weiter haben die Länge des Aufenthalts, die **Auslastung** sowie das Wetter einen Einfluss auf die Preisgestaltung. Der Einfluss des **Wetters** auf die Preisgestaltung rührt einerseits von der unterschiedlichen Nachfrage und zum anderen von der nutzenorientierten Preisfestsetzung her. Im Sinne einer nutzenorientierten Preisfestsetzung kann der Preis an einem, dem Gast versprochenen Erfolg angeknüpft werden. In diesem Fall hat bspw. schönes Wetter mit einem für den Gast dementsprechend höheren Nutzen und demzufolge auch einem höheren Preis (Bieger 2002). Im Zusammenhang mit der Anzahl Teilnehmer einer Reisegruppe und der **Aufenthaltsdauer** an einem Ort konnte festgestellt werden, dass die Ausgaben eines Gastes unterproportional zu seiner Aufenthaltsdauer steigen. Vereinfacht ausgedrückt generiert eine Destination resp. ein Skigebiet mehr Ertrag aus 10 Gästen welche nur zwei Tage lang bleiben, als aus zwei Gästen welche zehn Tage bleiben (Laesser 2005)

Neben den oben beschriebenen Einflussfaktoren können auch umliegende Skigebiete resp. die lokale Konkurrenz einen Einfluss auf den Preis des eigenen Skigebiets haben (Légeret 2006). Die **Positionierung** eines Skigebiets hat insofern einen Einfluss auf den Preis, als dass die Preisfestsetzung für einen Ausflugsberg im Vergleich zu einem Skigebiet im herkömmlichen Sinne recht unterschiedlich ist. So konnte beispielsweise festgestellt werden, dass insbesondere Erstbesucher relativ preisunempfindlich reagieren (Laesser & Bieger 2006). Für einen Ausflugs-

berg kann aufgrund des nach einem ersten Besuch stark abnehmenden Grenznutzen eine ganz andere Preisstrategie gefahren werden.

## 4.2 Kontextuelle Faktoren aus Nachfragesicht (Konsumentensicht)

Unter kontextuellen Faktoren aus Nachfragesicht werden Einflussgrößen auf den Preis aus der Perspektive der Gäste verstanden.

**Abbildung 5 : Kontextuelle Faktoren aus Nachfragesicht**

eher statisch	eher dynamisch
Familien (inkl. Anzahl Kinder) (u.a. Dettmar et al. 1999)	Markttransparenz (Dettmar et al. 1999)
Motive (Erholung, Sport, Fun, etc.) (u.a. Dettmar et al. 1999)	Alternativen (vgl. Freizeitmarkt) (Bieger, Beritelli & Weinert 2005)
Alter (u.a. Dettmar et al. 1999)	Image des Skigebiets
Einkommen (u.a. Dettmar et al. 1999)	Konsumentenerfahrung (Bieger, Beritelli & Weinert 2005; Laesser, Raich & Pechlaner 2004)
Community-Zugehörigkeit	Preis des Mitkunden (u.a. Preisfairness) (Bieger, Beritelli & Weinert 2005)
	Kaufzeitpunkt (Skitag-Buchung) (Bieger 2002)

**Der Kunde betrachtet aus seiner Perspektive den Preis als Äquivalent für eine Gegenleistung.** Dieser ergibt sich jedoch unabhängig von der Kostensituation des Unternehmens. Die Preisstrategie muss sich deshalb an den potentiellen Kunden, der Zielgruppe, orientieren. Hierfür sind insbesondere folgende **Aspekte** zu beachten (Dettmar et al. 1999):

- Nachfragestruktur (Für die Preisbildung sind insbesondere folgende Aspekte interessant):
  - Gesamtnachfrage,
  - Substituierbarkeit der Leistung,
  - Nachfrageelastizität,
  - Nachfrageintensität.
- Preisvorstellung der Nachfrager (der Kunde bildet sich eine eigenen Meinung über den Nutzen und damit den Preis der angebotenen Leistung);
- Preisbereitschaft der Nachfrager (Preisvorstellung, Kaufkraft und Dringlichkeit);
- Preissegmentierung der Nachfrager (durch die Kaufkraft vorgegebene Preisvorstellung und Preisbereitschaft);

- Einfluss von Qualität und Image (Über den Preis bestimmt der Kunde zumeist auch die Qualitätseinschätzung und ist somit auch imagebildend).

Gäste reagieren in der Regel auf Preisänderungen. Der Umfang dieser Reaktion wiederum beeinflusst die Preispolitik des Anbieters. Diese als Preiselastizität bezeichnete Reaktion gibt Auskunft über das Verhältnis zwischen einer Preisänderung und die dadurch bewirkte Änderung der Absatzmenge. Es kann davon ausgegangen werden, dass Gäste mit hohem **Einkommen** tendenziell eine geringere Preisempfindlichkeit haben als beispielsweise **Gäste mit Kindern** (Fassnacht 1996; Dettmar et al. 1999). **Motive**, warum jemand Skifahren geht, sein **Alter** aber auch eine mögliche Zugehörigkeit zu einer **Community** (hier bspw. die Zugehörigkeit zur Snowboard-Community) haben einen Einfluss auf die Preiselastizität resp. die Preissensibilität. Zieht man beispielsweise Community-Aspekte in Betracht, so kann angenommen werden, dass die Preissensibilität der Kunden eher klein ist. Auch der **Zeitpunkt des Erwerbs** des Skitickets hat einen Einfluss auf die Preisgestaltung (Bieger 2002). Je früher ein Gast ein Skiticket kauft, desto billiger ist es. Eine langfristige Vorauszahlung kann dabei aber auch zu einer reduzierten Nutzungsbereitschaft führen, was sich langfristig negativ auswirken kann. So kann unter Umständen der Konsum eines Skitages bei solchen Preismodellen sogar gedämpft werden. Menschen nutzen eher ein Produkt, wenn sie dessen Kosten kennen und wenn sie das Gefühl haben auch davon zu profitieren. Frühbuchrabatte, Saisontickets oder Bündelungen dienen oft dazu die effektiven Totalausgaben zu verschleiern. Zudem wird so die Wahrscheinlichkeit gesenkt, dass der Käufer das Produkt auch konsumieren wird. Ein Kunde, der sein erworbenes Produkt nicht nutzt, wird es mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht noch mal kaufen. (Soman & Gourville 2003; Herrmann 2000). Entscheidend für die Reaktion eines Kunden in diesem Zusammenhang ist vor allem seine Wahrnehmung des Preises. Der **Umfang möglicher Alternativen** eines Kunden und seine **bisherigen Konsumerfahrungen** (hier bisherige Skierfahrungen) sind dabei besonders zu erwähnen. Es kann im letzteren Fall davon ausgegangen werden, dass Menschen stets in Bezug auf eine Referenzgrösse relativieren. Diese wird durch das Umfeld aber auch durch seine eigenen Erfahrung determiniert (vgl. Helson 1964; Diller 2003). Ein günstiges Flugticket erscheint im Umfeld von Billigflugpreisen bspw. als relativ teuer (Bieger, Beritelli & Weinert 2005). Weiter konnte festgestellt werden, dass Gäste, welche sich an einem Ort aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen besonders wohl fühlen überdurchschnittlich viel ausgeben und dies demzufolge auch einen erheblichen Einfluss auf die Preisgestaltung hat (Laesser, Raich & Pechlaner 2004). Neben den für den Kunden in der spezifischen Konsumsituation relevanten Aspekte, wirken auch die Preise der Mitkunden auf ihn ein. Oder anders formuliert hat der **Preis der Mitkunden** einen Einfluss auf die Preisgestaltung (Bieger, Beritelli & Weinert 2005). Hier spielen insbesondere Aspekte wie Preisfairness eine wichtige Rolle (u.a. Herrmann et al. 2000).

### 4.3 Beeinflussbare vs. Nicht-beeinflussbare kontextuelle Faktoren

(aus Sicht des Unternehmens)

Die kontextuellen Faktoren aus Angebotssicht resp. aus Nachfragesicht können auch unterteilt werden in beeinflussbare und nicht-beeinflussbare Faktoren.

**Abbildung 6: Beeinflussbare vs. nicht beeinflussbare kontextuelle Faktoren**

---

eher nicht beeinflussbare Faktoren	eher beeinflussbare Faktoren
Grösse des Skigebiets	Qualität des Angebots
Schneesicherheit (m.ü.M)	Kaufzeitpunkt
Erreichbarkeit des Gebiets	Bekanntheitsgrad
Positionierung	
Einkommen der Gäste	
Länge des Aufenthalts	
Auslastung	
Lokale Konkurrenz	
Gästestruktur	

---



## 5 Preisdifferenzierung und Preissysteme

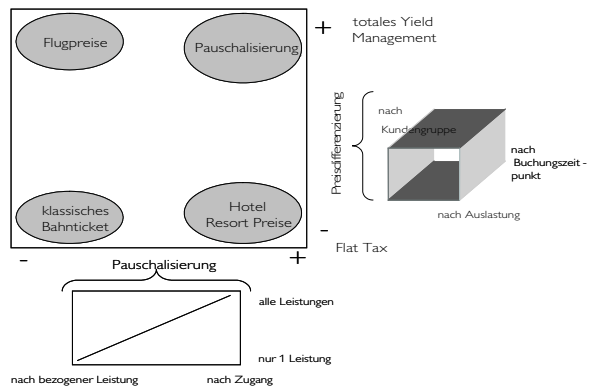
Die Festlegung der Preise auf der Basis der Nachfrage, der Preiseinflussfaktoren und der Preispolitik spielt eine wesentliche Rolle bei der Preisdifferenzierung. Es können dabei für gleiche Leistungen unterschiedliche Preise angeboten werden um in spezifischen Marktsegmenten besser Fuss fassen zu können (Steinbach 2003). Die Preisdifferenzierung kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen (Bieger 2002; Dettmar et al. 1999; Steinbach 2003; Fassnacht 1996):

- Saison,
- Buchungszeitpunkt,
- Aufenthaltsdauer,
- Zielgruppe/ Gästegruppe (bspw. Kinderermässigung für Familien),
- Regionale Preisdifferenzierung,
- angebotener Leistung,
- Teilnehmerzahl pro Buchung,
- Sonderangebote,
- abgegrenzte Märkte (bspw. spezielle Preise für Gäste aus China).
- Auslastung
- Orientierung: Transaktion vs. Beziehung
- Kundenbesitz: Exklusivität, Customer-Co-Ownership

Im Zusammenhang mit dem **Reisetrend zu den besten Zeitpunkten in die besten Orte**, stellt sich verstärkt die Problematik des Ausgleichs der Nachfrage. Bei oft festen Kosten im Tourismus lohnt sich der Einsatz einer Preisdifferenzierung so lange die Nachfrageelastizität grösser als 1 ist (Laesser & Bieger 2006).

**Preissysteme** lassen sich grundsätzlich nach dem **Grad der Preisdifferenzierung**, des **Yielding** sowie dem **Grad der Pauschalisierung** unterscheiden. Yielding wird dabei üblicherweise nach Kundengruppen (bspw. nach Kaufkraft), Auslastung (bspw. nach Saison) oder Buchungszeitpunkt betrieben (Bieger 2002). Die Pauschalisierung kann nach dem Umfang bezogener Leistung sowie nach den Leistungskategorien beziehungsweise nach der Frage nach der Integration verschiedener Leistungen systematisiert werden (Bieger, Beritelli & Weinert 2005). Bei Skigebieten wäre dies beispielsweise die Preisbündelung eines Skitickets mit Zusatzdienstleistungen wie Ausrüstungsmiete, Skischule oder Verpflegung.

## Abbildung 7: Systematisierung von Preissystemen



Quelle: Bieger, Beritelli & Weinert 2005

## 6 Thesen zum Pricing bei Bergbahnen

### 1. These

Preise und Preissysteme erfüllen folgende Aufgaben:

#### 1. Ertragsfunktion

Sie müssen mindestens kostendeckend und genügend hoch sein für die Erzielung eines angemessenen Gewinnes.

#### 2. Steuerungsfunktion

Preise sind das kraftvollste Marketinginstrument. Durch Veränderungen des Preises sowie der Preissysteme kann die Nachfrage beispielsweise zur Auslastung von seasonschwachen Zeiten gesteuert werden.

#### 3. Positionierungsfunktion

Bei intangiblen Dienstleistungsprodukten ist der Preis das stärkste Signal, das dem Kunden eine Information über die Einordnung einer Leistung in der Konkurrenz bietet. Die drei oben genannten Funktionen stehen untereinander im Konflikt. Eine zu starke Veränderung der Preise erodiert beispielsweise die Positionierung des Produktes.

### 2. These

Ein Preissystem, d.h. die Gesamtheit der angebotenen Preise für unterschiedliche Zeitdauer, Kundengruppen etc. erzeugt dann einen Kundennutzen, wenn es

- möglichst transparent ist. Damit vermeidet man Suchkosten beim Kunden und verhindert, dass der Kunde seinen Preis als unfair betrachtet,
- convenient ist, d.h. je einfacher das richtige Ticket gewählt, gekauft, bezahlt und genutzt werden kann.

### 3. These

Das Preisniveau der Schweizer Bergbahnen ist im internationalen Vergleich tief, insbesondere wenn man die Kaufkraft betrachtet. Vergleicht man die Preise für Eintagesstickets zwischen Top-Destinationen in Mitteleuropa (bspw. Chamonix, Zermatt, Zürs-Lech: 63 - 68 CHF) mit Skigebieten in Nordamerika (bspw. Vail Resort: 100.- CHF) so kann festgestellt werden, dass diese im Durchschnitt rund 35 % tiefer liegen. Ein wichtiger Grund hierfür ist sicher die enorm hohe lokale, mitunter regionale Konkurrenz im Alpenraum.

Im Vergleich zu anderen Freizeitaktivitäten mit einem ähnlichen Zeiterlebniswert (bspw. Golf, Besuch eines Themenparks) sind die Preise tief. Entsprechend ist es für die Schweizer Seilbahnwirtschaft wichtig, diese Konkurrenzpreise zu kommunizieren, um so den Referenzpreis der Kunden nach oben zu beeinflussen.

#### **4. These**

Tageskarten, 2-Tageskarten, 6-Tageskarten und Saisonkarten sind die wichtigsten Angebote im Schneesporttourismus, die Retourfahrt das wichtigste Ticket im Ausflugtourismus. Die entsprechenden Preise sollen die Positionierung des Skigebietes widerspiegeln und als Eckpreise möglichst nicht verändert werden, um beim Kunden eine entsprechende Wertwahrnehmung zu erzeugen.

#### **5. These**

Die Höhe der zu setzenden Eckpreise hängt, wie man schon weiter vorne erläutert wurde, ab von:

- der Grösse des Schneesportgebietes, resp. der Attraktivitätskraft des Ausflugsgebietes,
- der Höhenlage,
- dem Komfortstandard resp. den gebotenen Zusatzattraktionen (im Sommer Erlebnisaktivitäten, im Winter Einrichtungen wie Halfpipes),
- dem Wettbewerbsumfeld, resp. der Preisfestsetzung benachbarter Unternehmen

#### **6. These**

Die Differenzierung der Preise kann erfolgen nach

- tatsächlich genutzter Zeit (beispielsweise Stundenkarte),
- nach dem Kaufzeitpunkt (vgl. bspw. Vorkaufsrabatte),
- der Grösse des Angebotes (verbilligte Karten für Teilgebiete),
- nach Kundengruppen (beispielsweise nach Alter, möglicherweise Sonderrabatte für Senioren oder Jugendliche),
- nach Betriebsgrad (Rabatte für teilweise Schliessungen des Skigebietes),
- nach Saison,
- nach Wetter,
- Transaktion oder angelehnt an die Beziehungsdauer (bspw. ist das 10. Ticket billiger als das erste; degressives Pricing)
- nach Kaufmarkt
- Nach Nutzungszeitpunkt (Saison, Tagesablauf)
- Preisniveau
- Auslastung und Zugang
- Pauschalisierung
- Verechnung
- etc.

Neben reinen Preisvariationen können auch Preis-/Leistungsvariationen durch Einfluss von Zusatzleistungen erfolgen. Beispiele hierfür wären:

- Einschluss von Getränken/Essen,
- Einschluss von Skivermietungen,
- Einschluss zusätzlicher touristischer Leistungen wie Übernachtung oder Anfahrt.

### **7. These**

Die Art der Preisdifferenzierung hängt von der Zielsetzung, respektive der Positionierung des Unternehmens und vom Nachfrageverhalten der entsprechenden Zielgruppe ab. Wichtigste Grösse ist dabei die Preiselastizität, d.h. die Frage, um wie viel Prozent die Nachfrage steigt, wenn um eine Prozentzahl X der Preis reduziert wird. Nur wenn das Mengenwachstum grösser ist als die prozentuale Preisreduktion (d.h. die Nachfrageelastizität grösser als 1 ist) lohnen sich Preisreduktionen. Ansonsten sind sogar Preiserhöhungen angezeigt.

### **8. These**

Da nicht der absolute Preis, sondern der wahrgenommene Preis bzw. dessen Kommunikation für den Kunden entscheidungsrelevant ist, gilt es insbesondere Preisschwellen und Preissprünge zu beachten. Oft lohnt sich eine grössere Preisänderung mehr als marginale Veränderungen. Ebenfalls sind langfristige und kurzfristige Folgen zu beachten. Preisänderungen können kurzfristig keine Wirkung zeigen, längerfristig jedoch können sie, wenn sich aufgrund einer quasi "inneren Kündigung" das Nachfrageverhalten angepasst hat, Wirkung zeigen.

Es empfiehlt sich deshalb, im Bereich der Preisstrategie immer zwischen längerfristigen und kurzfristigen Zielen zu unterscheiden.

### **9. These**

Aufgrund unterschiedlicher Ausgangslagen sind winter- resp. sommerorientierte Bergbahnen in ihrer Preisgestaltung eingeschränkt. Sommerorientierte Bergbahnen werden durch den Einfluss des öffentlichen Verkehrs (Tarifizierung) sowie durch Abonnemente (Halbtax-Abonnemente) erheblich stärker beeinflusst als winterorientierte Bergbahnen.

### **10. These**

Die Gestaltung eines Preissystems, d.h. die Festlegung der Preisdifferenzierungen nach Gruppengrösse und der Packages, hat nach folgenden Arbeitsschritten zu erfolgen:

1. Festlegung der Positionierung
2. Analyse der Nachfrageelastizität auf den entsprechenden Zielmärkten
3. Bestimmung des notwendigen Masses der Preisveränderung
4. Gestaltung eines einfachen, konsekutiven Preissystems bspw. mit einer Veränderung des Preises nach Alter

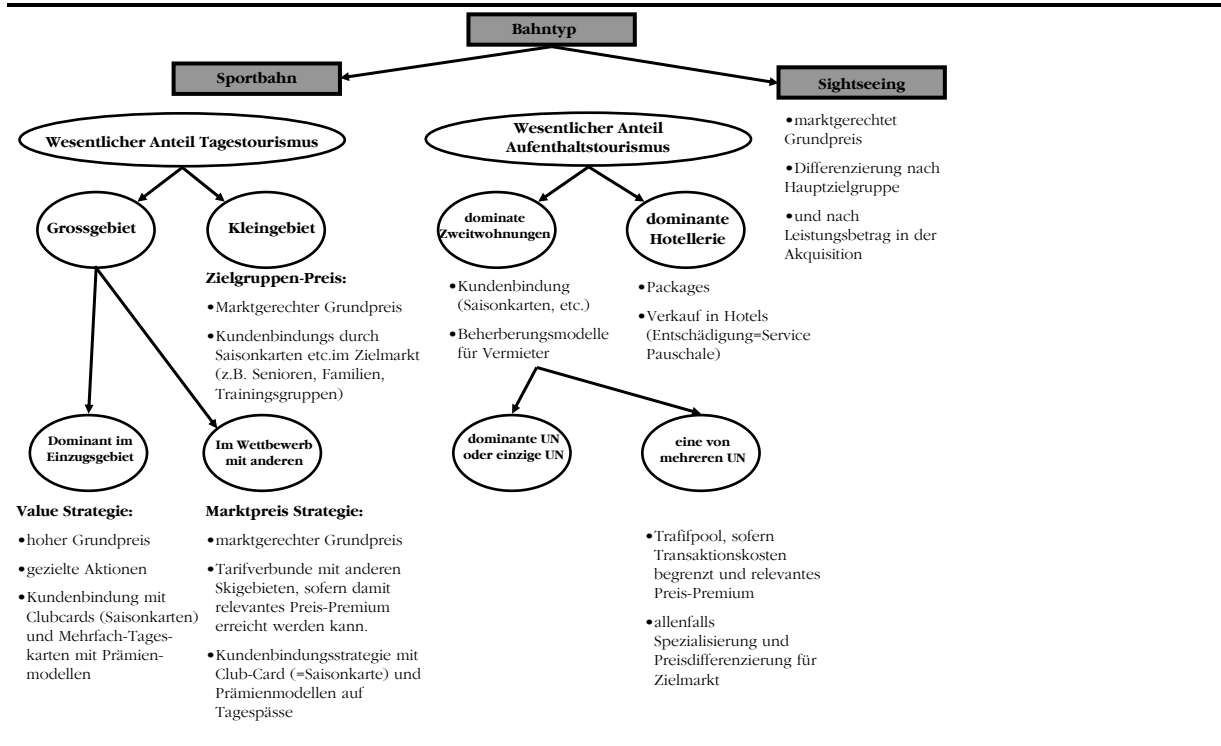
Aus der Forschung der Sortimentsgestaltung kann abgeleitet werden, dass von Kunden insbesondere Preissysteme als transparent und damit auch mittelbar als fair empfunden werden, welche sich kontinuierlich nach einer oder zwei Dimensionen verändern resp. aufgebaut sind. Auf der Basis eines stabilen und transparenten Preissystems wirken dann auch

einzelne, gezielt gesetzte Aktionen stärker als bei einem intransparenten, durch viele Spezialpreise durchsetzten Grundpreissystems.

## 11. These

Paratypisch können folgende Bergbahnen-Typen folgende Preisdifferenzierungs-Dimensionen postuliert werden.

**Abbildung 8: Preisdifferenzierungs-Dimensionen nach Bergbahntyp**

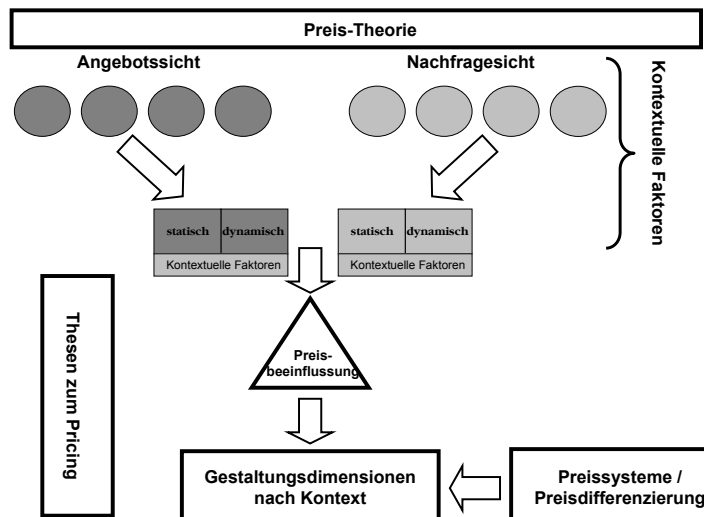


## 12. These

Jede Veränderung der Preise und Preissysteme eines Unternehmens beeinflusst die Wahrnehmung der Kunden und hat damit Auswirkungen auf die anderen Unternehmen. Eine allzu starke Preisdifferenzierung nach einer bestimmten Dimension oder die Einführung einer Preisdifferenzierung für eine neue Dimension bspw. nach Wetter führt dazu, dass die Unternehmen im gleichen Markt möglicherweise nachziehen müssen, womit im Endeffekt der Durchschnittspreis für die gesamte Branche sinkt.

## 7 Gestaltungsdimensionen nach Kontext

Abbildung 9: Vorgehen



Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse bzgl. möglicher Einflussfaktoren auf den Preis (vgl. Kapitel 3) und der Auflistung denkbarer Kriterien für die Preisdifferenzierung resp. der Auflistung möglicher Preissysteme sollen an dieser Stelle nun konkrete Anhaltspunkte für die Preisgestaltung für Skigebiete dargelegt werden.

### Grösse des Skigebiets:

Die Grösse eines Skigebiets (Anzahl Lifte, Pistenlänge, Beförderungsvermögen, etc.) hat einen erheblichen Einfluss auf die Preisgestaltung. Demzufolge kann der Preis für ein Skiticket umso höher angesetzt werden, je grösser das Skigebiet ist. Zu prüfen sind differenzierte Preise für Teilskigebiete (z.B. unterer Anfängerteil zu günstigerem Preis).

### Schneesicherheit und höchster Punkt im Skigebiet:

Die Schneesicherheit und damit eng verbunden der höchste Punkt eines Skigebiets dient als Attraktor der Nachfrage. Für den Gast ist es von höchster Relevanz sicher zu sein, dass genügend Schnee im Gebiet liegt. Dafür ist es gerne auch bereit als eine Art Sicherheitsprämie einen zusätzlichen Betrag zu entrichten.

Ein Skigebiet kann einen umso höheren Preis verlangen, je höher das Skigebiet liegt resp. je grösser die Schneesicherheit ist.

### **Gesamtqualität eines Skigebiets:**

Eng verbunden mit der Grösse und der Schneesicherheit eines Skigebiets ist seine Gesamtqualität. Gäste sind für eine qualitativ hocheingestuftes Skigebiet bereit mehr zu bezahlen (vgl. ADAC 2005).

Je höher die Gesamtqualität eines Skigebiets ist, desto höher kann der Preis festgesetzt werden.

### **Erreichbarkeit:**

Wie aufgezeigt werden konnte, hat die Erreichbarkeit einer Destination resp. eines Skigebiets einen Einfluss auf den Preis. Gut erreichbare Gebiete werden von den potentiellen Gästen bevorzugt, da eine zunehmende Reisezeit einen negativen Einfluss auf die Wahl eines Skigebiets hat. Es kann an dieser Stelle argumentiert werden, dass Gäste aufgrund einer relativen Einsparung des Reisweges bereit sind relativ mehr für ein Skiticket zu bezahlen.

Je besser ein Skigebiet mit dem öffentlichen Verkehr oder mit dem Individualverkehr erreichbar ist, desto höher können die Skiticket-Preise gesetzt werden.

### **Saison/ Wetter/ Auslastung:**

Der Einfluss der Saisonalität, des Wetters und der Auslastung des Skigebiets ergibt sich aus den zum Teil erheblichen Nachfrageschwankungen. Die Nachfrage variiert nach Subsaisons (Vorsaison, Hochsaison, Nachsaison). Des weiteren variiert die Nachfrage nicht nur nach Saison, sondern auch aufgrund des Wetters und des Wochentages (Auslastung). Aus diesem Grunde sollen deshalb die Preise konsequent der Nachfrage angepasst werden resp. bei steigender Nachfrage die Preise für ein Skiticket erhöht werden. Konkret kann also ein höherer Preis an einem schönen Sonntag in der Hauptsaison im Vergleich zu einem Montag in der Vorsaison mit ergiebigem Schneefall gesetzt werden.

### **Herkunft der Gäste:**

Aus der Erkenntnis, dass ausländische Gäste ihren Urlaub an best geeigneten Orten verbringen, kann abgeleitet werden, dass sie auch bereit sind dafür mehr zu bezahlen. Dieser Zusammenhang ergibt sich aus dem positivem Zusammenhang zwischen der Grösse eines Skigebiets und dem Anteil ausländischer Logiernächte.

### **Positionierung:**

Bei der Positionierung von Bergbahnunternehmen unterscheidet man zwischen zwei Arten touristischer Attraktionen: Ausflugsberg (Sightseeing-Berg) und Erlebnisberg. Eine entscheidende Charakteristika eines Ausflugsberges (bspw. Jungfraujoche) ist diejenige, dass ihn ein Gast zumeist nur ein- oder zweimal besucht. Die meisten Gäste solcher Ausflugsberge können demnach als Erstbesucher klassifiziert werden. Diese Erstbesucher (bspw. asiatische Gäste, von denen die meisten wahrscheinlich zum ersten Mal in der Schweiz sind) sind deshalb weniger



preisempfindlich. Die maximale Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft ist dabei das primäre Ziel der Bergbahn.

Für einen Ausflugsberg können demnach im Vergleich zu einem Erlebnisberg (Skifahren, etc.) im Verhältnis relativ höhere Preise verlangt werden. Bei einem Erlebnisberg (Skigebiet) soll die langfristige Bindung zum Kunden, im Sinne des Share of Wallet, weiter aufgebaut resp. gefestigt werden.

### **Familien:**

Es kann davon ausgegangen werden, dass Familien im Vergleich zu anderen Kundengruppen preissensibler sind und die Preis für sie demnach eher relativ, im Vergleich zum Durchschnitt, tief angesetzt werden sollten.

### **Community-Aspekte:**

Bei Mitgliedern einer Community, wie bspw. einer Snowboard-Community, kann von einer im Vergleich zu Familien kleineren Preissensibilität ausgegangen werden. Die Community-Aspekte können aber auch insofern genutzt werden, als dass bspw. die Preis davon abhängig gemacht werden können, wie viele Mitglieder einer Gruppe am Tag X ein Ticket kaufen. Je mehr Gäste einer vordefinierten Gruppe zusammen am Tag X das Skigebiet besuchen, desto tiefer kann der Preis gesetzt werden. Dieser Mechanismus soll den Druck auf das einzelne Mitglied in der Gruppe erhöhen.

### **Zeitpunkt des Erwerbs:**

Grundsätzlich geht man davon aus, dass je früher oder später ein Gast ein Skiticket kaufen möchte, desto billiger kann man es ihm anbieten. Beispiele insbesondere aus der Fitness-Industrie weisen aber auf negative Auswirkungen solcher Preismodelle hin. Ein frühzeitiger Erwerb eines Tickets (bspw. Saisontickets) kann zu einer reduzierten Nutzenbereitschaft beim Kunden führen, was sich langfristig negativ auswirken könnte. Ein Gast, welcher die erworbene Saisonkarte nicht nutzt, wird sie mit grosser Wahrscheinlichkeit für die nächste Saison nicht mehr kaufen.

### **Konsumentenerfahrung (u.a. Stammgäste):**

Für die meisten Unternehmen, so auch für Bergbahnunternehmen ist es weitaus profitabler bestehende Kunden zu halten als neue zu akquirieren. Aus diesem Grund investieren auch Skigebiete in Bonusprogramme um die Loyalität bestehender Kunden zu erhöhen. Bonusprogramme setzen im Wesentlichen auf die Anreizwirkung zweier Effekte: Belohnung bzw. positive Verstärkung von Kaufverhalten und Erhöhung der ökonomischen sowie psychologischen Wechselbarrieren durch die Antizipation von Reue. In der Qualität solcher Bonussysteme lenken sie somit die Aufmerksamkeit von Käufern auf die preisbezogenen Aspekte eines Produktes und nehmen dabei in der Kaufentscheidung beim Kunden ein grösseres Gewicht ein als leistungsbezogene Gesichtspunkte (Fiske & Taylor 1991).

Mit zunehmender Treue der Gäste zum Skigebiet erhöht sich bei den Gäste auch deren psychologische Wechselbarriere. Emotional stark mit der Destination resp. dem Skigebiet verbundene Gäste sind im Vergleich zu rational agierenden Gästen weniger preissensibel. Dies impliziert, dass die Preis für Stammgäste nicht in Form von Rabatten gesenkt werden sollten.

### **Aufenthaltsdauer:**

Die Ausgaben pro Gast steigen unterproportional zu seiner Aufenthaltsdauer. Es konnte in diesem Zusammenhang weiter aufgezeigt werden, dass man mit vielen Gästen an einem Tag einen relativ höheren Ertrag generiert, als mit wenigen Gästen, welche länger bleiben. Dies impliziert für ein Skigebiet u.a., dass Anreize für Gruppenkurzreisen ins Skigebiet geschaffen werden sollten.

### **Dauer der bisherigen Kundenbeziehung:**

Der Preis eines Skitickets kann auch in Abhängigkeit zur Historie eines Gastes mit einer Destination resp. eines Skigebiets gesehen und dementsprechend können Anreize gesetzt werden. Man kann dabei zwei Ansätze unterscheiden: Es können zum Beispiel Incentives vor dem Hintergrund, dass der Gast wieder kommt, zum Beispiel in Form eines Gutscheins gesetzt werden. Im anderen Fall können die Gäste bei Wiederkehr ins Skigebiet unmittelbar beim Kauf belohnt werden. Diese Form von Incentives im Sinne eines Kick-Backs hat zum Ziel, dem Gast zu danken, dass er gekommen ist.

### **Ausblick: Drei Hauptfragestellung**

Aufgrund der Problemstellung des Projekts resultieren drei elementare Fragestellungen:

- Welches sind die wesentlichen Determinanten der Preiselastizität resp. -sensibilität beim Pricing für Skitickets?
- Welche Einflussfaktoren wirken auf die Kundenbindung ein? Wie preissensibel reagieren dabei die Gäste und wie fällen die Kunden den Kaufentscheid, rational oder emotional?
- Welche Choice-Alternativen (Konkurrenz) wirken beim Entscheid für ein Skigebiet? Welchen Einfluss haben, resp. welche Substitutionseffekte spielen zwischen den beiden relevanten Perspektiven: *Eintagesausflug* vs. *1 Woche Skiferien*.

## 8 Literaturübersicht

- ADAC (2005). ADAC SkiGuide Alpen 2006. München: ADAC
- Bieger, Th. & M. Blatter (1991). Tourismus Handbauch Marketing. Visp: Rotten.
- Bieger, Th. (2002). Dienstleistungsmanagement (3.Auflage). Bern: Haupt.
- Bieger, Th. (2006). Workshop-Protokoll. Neue Preismodelle für mehr Unternehmens- und Kundenwert in der Bergbahn-Industrie. St.Gallen: IDT
- Bieger, Th.(2004). Tourismuslehre. Ein Grundriss. Bern: Haupt.
- Bieger, Th., Ch. Laesser & L. Bischof (2003). Das Konzept "Attraktionspunkte" - Theoretische Grundlagen und praktische Folgerungen. In Bieger, Th. & Laesser, Ch. (Hrsg.), Attraktionspunkte. Multioptionale Erlebniswelten für wettbewerbsfähige Standorte. Bern: Haupt.
- Bieger, Th., P. Beritelli & R. Weinert (2005). Kundenwert durch neue Preissysteme im Tourismus - Ein neues Feld für Dienstleistungsinnovationen. In: Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Peters, M., Pikkemaat, B. & Fuchs, M. (Hrsg.), Erfolg durch Innovation: Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor. Festschrift für Klaus Weiermeier zum 65. Geburtstag. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Cecora, J. (1985). Standort und Lebenshaltung – Der Einfluss der Siedlungsstruktur auf die Lebenshaltung privater Haushalte. Beiträge zur Ökonomie von Haushalt und Verbrauch, Nr. 19.
- Dettmar, H., T. Hausmann, I. Kloss, H. Meisl & U. Weithöner (1999). Tourismus Marketing Management. München/ Wien: Oldenbourg.
- Diller, H. (2003). Preiswahrnehmung und Preisoptik. In H. Diller, A. Herrmann (Hrsg.), Handbuch Preispolitik (S. 259-283). Wiesbaden: Gabler.
- Fasciati, R. (2005). Preisfairness der Preisdifferenzierung bei Verkehrsdienstleistungen. Unveröffentlichte Vorstudie. St.Gallen: IDT.
- Fassnacht, M. (1996). Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen. Wiesbaden: Gabler.
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Frey, B S. (1994). Demokratische Wirtschaftspolitik (2. völlig Neubearb. Aufl.) München: Vahlen.
- Harrison-Hill, T. (2001). Breaking the rules. Cognitive distance, choice sets and long haul destinations. In: Mazanec, J., Crouch G.I., Brent Ritschie J.R. & Woodside, A.G. (Hrsg.), Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure. New York: CABI.
- Helson, H. (1964). Adaptation-level theory. New York: Harper & Row.

- Herrmann, A. (2003). Relevanz des Preismanagements für den Unternehmenserfolg, In H. Diller, A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Preispolitik* (S. 33 - 45). Wiesbaden: Gabler.
- Herrmann, A., G. Hertel & F. Huber (2000). *Kundenorientierte Produktgestaltung*. München: Vahlen.
- Hinterhuber, H.H., G. Handlbauer & K. Matzler (2003). *Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen – Eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen* (2.Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Iwasaki, Y. & M.E. Havitz (2004). Examining Relationships between Leisure Involvement, Psychological Commitment and Loyalty to a Recreation Agency. *Journal of Leisure Research*, 36(4), S. 45 -72).
- Koch, K. (1998). Zusammenarbeit im Tourismus - die industrielle Kooperation als Vorbild. In Bieger, Th., Laesser, Ch. (Hrsg.), *Neue Strukturen im Tourismus - Der Weg der Schweiz*. Berg. Bern: Haupt.
- Korndörfer, W. (1999). *Unternehmensführungslehre. Einführung, Entscheidungslogik, soziale Komponenten* (9. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Laesser, Ch. & Th. Bieger (2006). *Wettbewerbsfähigkeit im Tourismus durch wirksame Institutionen und Strukturen*. St.Gallen: IDT.
- Laesser, Ch. (1996). *Verkehrs- und Umweltpolitik in städtischen Gebieten. Analyse, Lösungsmöglichkeiten, Auswirkungen*. Bern: Haupt.
- Laesser, Ch. (2005). *Travel expense estimation by hedonic regression - The case of Switzerland*. St. Gallen: IDT.
- Laesser, Ch., F. Raich & H. Pechlaner (2004). Chances and limitations of business reconfiguration of alpine SME mountain railway companies: The case of Switzerland and Tyrol. In: Keller, P. & Th. Bieger (Hrsg.), *The future of SMEs in Tourism*, AIEST Editions Vol. 46 (S. 179-200). St. Gallen: AIEST.
- Légeret, B. *Touristische Ausstattung und Abonnementspreise in Skigebieten* (unveröffentlichte Diplomarbeit). Zürich: IVT.
- Mc Namara, T.P. (1986). Mental representation and spatial relations. *Cognitive Psychology*, 18(1), pp. 87-121.
- Mulligan J. (2003). *Market entry, capacity expansion, and pricing in a market for services subject to congestion* (discussion paper). Newark: University of Delaware.
- Perdue, R. (2003). *Price Policy Issues in the Colorado Ski Industry. Lessons to be Learned*. Forschungsberichte und Beiträge. Wien: ÖGAF.

- Simma, A. & K.W. Axhausen (2002) Destination and mode choice for skiing trips within Switzerland. Stadt Region Land. 73. Tagungsband zum 3. Aachener Kolloquium "Mobilität und Stadt". Aachen: Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr.
- Smeral, Egon (1994): Tourismus 2005, Entwicklungsaspekte und Szenarien für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft. Wien: Ueberreuter,
- Soman, D. & J. Gourville (2003). Vom Käufer zum Konsumenten. Harvard Businessmanager, 29.04.2003, Nr.5, 5 ff..
- Steinbach, J. (2003). Tourismus. München/ Wien: Oldenbourg.
- Xia, L, K.B. Monroe & J.L. Cox (2004), The Price is Unfair. A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. Journal of Marketing, Vol. 68, S. 1-15.