

FALLSTUDIE: WEISSE ARENA

Ein Berg von Daten

Mit flexiblen Preisen lockt der Skigebiets-Betreiber Weisse Arena Gäste aufs Internet

Airlines wollen mit dynamischen Tarifen eine höchstmögliche Auslastung erzielen. Auch die Weisse Arena experimentiert mit dieser Preisgestaltung. Dabei geht es aber vorerst weniger um die Glättung der Nachfrage als das Sammeln von Daten.

Daniel Imwinkelried

► **Worum geht es?** In der Schweiz gibt es zu viele Bergbahnen und zu wenig passionierte Skifahrer. Deshalb stagniert das Geschäft mit dem Wintersport bestenfalls, in einigen Regionen ist es sogar rückläufig. In der Wintersaison 2008/09 buchten die Skigebiete 29,3 Mio. Ersteintritte, drei Jahre später waren es lediglich noch 24,7 Mio. Zweifellos haben auch die Finanzkrise von 2008 und der hohe Frankenkurs den Bergbahnunternehmen einen Strich durch die Rechnung gemacht. Gleichzeitig ist in der Branche jedoch ein tiefgreifender Wandel im Gang. Vor dreissig Jahren war Skifahren ein Freizeitvergnügen, zu dem es nicht viele Alternativen gab; heutzutage kann man dagegen für wenig Geld in die Ferne verreisen.

Diesem Trend konnte sich auch die Weisse Arena AG nicht entziehen, die in der Bündner Region Laax/Flims Bergbahnen, Beherbergungsbetriebe, Restaurants, Sportgeschäfte und Skischulen betreibt. Anders als einige Konkurrenten steht die Gesellschaft zwar finanziell sehr solide da; weil sie ihre Aktivitäten über das Betreiben von Bergbahnen ausgeweitet hat, gelang es ihr in den vergangenen Jahren, den Umsatz zu erhöhen und die Rentabilität auf einem guten Niveau zu halten. Allerdings hat auch die Weisse Arena bei den Ersteintritten schon bessere Zeiten erlebt, lagen diese im Geschäftsjahr 2002/03 doch 13% höher als heute. Damit stehen die Bergbahnen vor den gleichen Problemen wie andere Unternehmen, bei denen das Geschäft wegschmilzt: Sie müssen neue Kunden gewinnen, aus den bestehenden mehr herausholen und den Verkauf rationalisieren.

► **Anvisierte Ziele.** Die Weisse Arena will dies unter anderem mit einer flexiblen Preisgestaltung erreichen, die sich nach der Nachfrage richtet und unter dem Namen Laax+ vermarktet wird. Yield-Management nennt sich diese Strategie, die von den Fluggesellschaften seit vielen Jahren angewendet wird und inzwischen

auch bei Stadthotels weit verbreitet ist. Bei der Weissen Arena existieren drei Offerten, die via Internet gebucht und bezahlt werden können. Bei der Offerte Eco gibt es vergünstigte Tageskarten ab 39 Fr., die nicht storniert werden können. Ihr Preis und die Grösse der Kontingente richten sich nach den Wetteraussichten sowie den Feiertagen und Ferien. Wie viele Eco-Tickets jeweils an einem bestimmten Tag zu haben sind, wissen die Kunden nicht. Damit will das Management verhindern, dass Interessenten den Kaufabschluss hinauszögern – in der Hoffnung, die Billetts würden nochmals günstiger. Ist das Tages-Kontingent zu einem bestimmten Preis aufgebraucht, steigt dieser automatisch um 5 Fr. Die Verkaufsverantwortlichen dürfen den Umfang des Tiefpreis-Kontingents auch von Hand anpassen, beispielsweise vergrössern, falls wenig Schnee auf den Pisten liegt.

Weiter im Angebot sind die herkömmlichen Standard-Tageskarten und die teuren Blue-Line-Tickets für 99 Fr. Bei Letzteren erhalten die Gäste einen reservierten Parkplatz, und sie dürfen bei den Anlagen einen separaten Zugang benutzen. Blue-Line ist dabei für die Weisse Arena auch ein Experiment: Das Unternehmen will herausfinden, für welche Dienstleistungen die Skitouristen einen Aufpreis zu bezahlen bereit sind.

Nicht im Vordergrund steht dagegen vorerst die Glättung der Nachfrage. Die Bergbahnen haben das Problem, dass sich die Gäste an Sonntagen gegenseitig auf den Ski stehen, während unter der Woche häufig nicht viel los ist. Mit günstigen Tarifen können die Seilbahnunternehmen die Gäste dazu verlocken, ihrem Hobby vermehrt an Arbeitstagen zu frönen. Ob dieser Effekt bereits zum Tragen kommt, weiss das Laaxer Unternehmen allerdings noch nicht. Laax+ ist erst die dritte Wintersaison im Angebot, so dass es über den Zusammenhang von Preis und Nachfrage zu wenig Daten gibt. Zwar hat die Weisse Arena in den vergangenen Jahren weniger Ersteintritte eingebüsst als andere Bündner Bergbahnen, das kann jedoch an vielen Faktoren liegen. Sicher ist jedoch, dass die Nachfrage nach Skitageskarten mehr von den Wetterprognosen abhängt als vom Preis. Wenn es stürmt, zieht es Gelegenheitssportler nicht in die Berge, niedrigere Tarife hin oder her.

Andere Vorteile des Systems sind für das Unternehmen deshalb vorerst von grösserem Gewicht. Zum einen bezah-

len die Kunden bei Laax+ im Voraus, die Gesellschaft erhält also Liquidität, über die sie verfügen kann. Zum anderen müssen sich die Kunden registrieren, womit die Weisse Arena in den Besitz von Adressen gelangt. Diese können verwendet werden, um den Gästen Offerten zu unterbreiten, ihnen Dienstleistungen anzubieten oder über die Schneesituation zu informieren. Je mehr Daten die Weisse Arena dabei erhält, desto zielgerichteter wird sie der-einst ihr Angebot gestalten können. Ziel des Weisse-Arena-Chefs Reto Gurtner ist es, in einigen Jahren 80% der Skipässe über das Internet zu verkaufen und so auch Kosten zu sparen.

► **Alternativen.** Seilbahnbetriebe können auch zusätzliche Gäste anziehen, indem sie die Vertriebskanäle von Rabatt-Websites, Detailhändlern oder Retail-Banken nutzen. Diese verkaufen ihren Kunden im Rahmen von Aktionen Tageskarten zu einem herabgesetzten Tarif. Viele Seilbahnen scheinen jedoch davon wieder Abstand genommen zu haben, und auch in der Strategie der Weissen Arena spielen sie keine Rolle mehr. Erstens zieht man mit Rabattaktionen Schnäppchenjäger an, die Billigangeboten hinterherrennen, sich aber sonst nicht blicken lassen. Zweitens verliert ein Unternehmen die Hoheit über die Absatzstrategie, wenn es mit Detailhändlern oder Retail-Banken kooperiert. Es ist nicht mehr in der Lage, den Preis und die angebotene Menge kurzfristig anzupassen, wenn sich die Nachfrage verändert. Drittens haben gerade die unzähligen Flimsener Ferienhausbesitzer bei Aktionen besonders beherzt zugegriffen und gönnten sich einen verbilligten Skiausflug, den sie wahrscheinlich auch sonst unternommen hätten.

► **Warnschilder.** Den Gästen Yield-Management zu kommunizieren, ist anspruchsvoll. Gerade das Blue-Line-Angebot kommt zwar angeblich bei Touristen aus fernen Märkten gut an, in der Schweiz hat es aber teilweise Entrüstung ausgelöst. Skifahren gilt hierzulande immer noch als Nationalsport, obwohl er weniger ausgeübt wird als früher. Dazu passt es nicht, dass sich Gäste ein raschere Abfertigung an der Talstation kaufen können. Der Weissen Arena ist dieses Konfliktpotenzial bewusst. Deshalb dürfe der Skifahrer, der eine normale Tageskarte erworben habe, von den Blue-Line-Gästen auch nicht behindert werden, sagt der Fir-

menchef Gurtner. Das Unternehmen verkauft erst höchstens zehn solche Tickets pro Tag.

Ferner sollte ein Yield-Management-System nicht zu kompliziert ausgestaltet sein. Die Weisse Arena offeriert drei Preiskategorien. Viel mehr würden die Gäste wahrscheinlich verwirren, und es litte die Transparenz des Angebots.