

Zwischen Überleben und sich Zerfleischen

Die WinterCard-Aktion im Saastal ist geglücktes Marketing. Aber was geschieht, wenn in der Schweiz flächendeckend ähnlich reagiert wird?



Urs Wagenseil, Leiter Tourismus am Institut f

Seit Herbst 2016 die Saastal Bergbahnen AG in SaasFee die WinterCard lanciert haben, gibt es ein heisses Diskussthem mehr. Pro- und Contra-Statements werden über bislang undenkbar Preise formuliert und dabei unzählige Fragen aufgeworfen: Was sind die Gründe für einen solch fundamentalen Preisschnitt? Ist der Nutzen nur kurz- oder auch langfristig? Und gibt es Nachteile – wenn ja, für wen? Und wo? Vorab: Es ist noch zu früh, um obgenannte Fragen wirklich fundiert beantworten zu können. Hierzu bräuchte es mehr Detailkenntnisse; unter anderem gilt es Fragen zu beantworten wie etwa: Wieviele wirklich neue Gäste und Umsätze hat es dadurch bei den Bergbahnen (BB) und in der Destination Saas-Fee gegeben? Wie viele dieser günstigen Saison-Abos sind explizit eine interne Kannibalisierung zum bisherigen Volltarif (zum Beispiel Fewo-Besitzer)? Wie viele Saisonkarten und Nächte sind anderswo deswegen nicht mehr verkauft worden? Fakt ist, die Saastal Bergbahnen wiederholen die Aktion, weil sie mit der Aktion ihre Ziele erreicht haben. Das ist legitim und aus Unternehmensperspektive vertretbar. Vielleicht wäre aber auch mehr möglich gewesen, wenn die Aktion lokal (breiter) abgesprochen gewesen wäre.

Wie auch immer: Diese Aktion ist keine, welche nur lokal wirkt. Zum einen melden sich Gäste und Medien der ganzen Schweiz zu Wort, zum anderen gibt es neu auch die Aktion von 25 Bergbahnen der weit gefassten Romandie, welche mit dem MagicPass für Fr. 359 Franken (für 1000 km Piste!) ganzähnlich in den Markt schreitet. Wie sollen diese zwei Angebote nun tituliert werden? Clevere und gezielte (Gegen-)Strategien, Preisoffensive, Dumping- oder Ausverkaufspreise oder gar Verzweiflungstaten?

Die WinterCard-Aktion, isoliert betrachtet, ist geglücktes Marketing. Aber es fragt sich, ob solche auf enormen Preisnachlässen basierten Aktionen tatsächlich auch längerfristige Mehrwerte generieren. Das Spielen mit Preisen kennt die Branche spätestens mit dem Yield Pricing; neu aber ist die Dimension der Rabattierung! Wenn das Saison-Abo plötzlich knapp 80 Prozent verbilligt wird, ist Stirnrunzeln erlaubt. Waren die vorherigen Preise «Abriss-Preise»? Sind es eventuell auch die aktuellen Tageskartenpreise? Oder ist der neue Tarif à la Saas-Fee einfach ein Lockvogel, um die Konkurrenz zu schocken? Es stellt sich auch die simple Grundfrage: «Kann das aufgehen?»

Die Finanzkalkulation ist zwar Unternehmenssache, aber es gilt gerade wegen dem grossen Marketingaufwand auch zu beachten, dass diese Preisstrategie die Branche beeinflusst. Der Magic Pass ist offensichtlich eine Reaktion darauf. Folgen nun auch andere Bahnen und neue Bergbahn-Verbünde, welche unter Zugzwang kommen? Lassen sich nun auch die Berner Oberländer auf einen Preiskampf ein? Wenn ja, wann folgen die Innerschweizer und wann die Ost-Schweizer und Bündner Bahnen? Und wann kollabiert dadurch der Saastaler Höhenflug? Können Gegner dieser Strategie wie die Bahnen in Portes du Soleil, in 4-Vallées, in Zermatt oder anderswo ihre «klassischen» Preismodelle am Markt behaupten? Was passiert mit den kleinen Bahnen, vor allem auch denjenigen im voralpinen Raum?

So muss heute vor einer Preisschlacht gewarnt werden. Zwar würde das den Kunden erfreuen, aber die Risiken gerade für die Bergbahnbranche sind noch nicht abschätzbar, wenn in der Schweiz flächendeckend ähnlich reagiert würde. Der Schritt zu «Hammerpreisen» auch auf Tageskarten wäre denkbar. Aber spätestens dann wohl vernichtend. Preisnachlässe generell sind nichts Schlechtes und punktuell definitiv sinnvoll, aber es muss neben Branchensolidarität auch die Langlebigkeit des Geschäftes betrachtet werden. Es ist per heute aber fraglich, ob derartig happige Preisnachlässe tatsächlich neue Gäste ansprechen können, welche die Ertragsausfälle auch wirklich kompensieren. Hierbeigilt es, nicht nur die einzelne Destination zu betrachten, sondern den nationalen Wintertourismus. Wenn lediglich Umverteilung stattfindet und gesamtheitliche Ertragsausfälle das Resultat sein werden, müssen zwangsläufig auch die Kosten gesenkt werden, womit die Sicherheit, die Angebotsvielfalt oder die Qualität leiden werden.

Günstigere Preise sind im Hochpreissegment «Wintersport» wünschbar, für Schweizer wie auch für ausländische Gäste (welche zurückzugewinnen sind)! Auch eine gewisse Marktberreinigung ist vertretbar. Die Management-Gremien der Bergbahnen dürfen jetzt trotz Kundenrückgängen, minimen Margen und zu bescheidenen Cashflows nicht überreagieren und müssen trotz allem kühlen Kopf bewahren. Es braucht langfristig taugliche Lösungen zum Kampf gegen Gästeschwund. In den Boden gestampfte Preise dürften nicht so einfach wieder anzuheben sein. Die These, dass allein tiefste BB-Preise plötzlich alle Schweizer zu Ski-Fanatikern werden lassen und halb Europa wieder zu Schweizer Ferienmotivieren, möchte ich bezweifeln. Es wäre sinnvoll, wenn die Bergbahnbranche jetzt keine simplen Hauruck-Kopier-Aktionen lancieren, sondern solidarische längerfristige Lösungen anstreben. Vielleicht wäre auch ein Swiss-Ski-Pass eine Lösung? Vielleicht sinnvoller, als alles «fast gratis» abzugeben und so manche Bahn in wenigen Jahren im Konkurs oder bei den jeweiligen Gemeinden als Bittsteller zu haben, man möge bitte mit öffentlichen Geldern die Defizite ausgleichen oder die anstehenden Investitionen übernehmen. Die WinterCard könnte sich so rasch zum fundamentalen Tourismus-Problem entwickeln.

*Urs Wagenseil ist Leiter Tourismus am Institut für Tourismuswirtschaft an der Hochschule Luzern.

Publiziert am Donnerstag, 20. April 2017