



Hans Amacker, oberster RhB-Bähnler, will nicht über Währung, Wirtschaft und Wetter jammern. Er will sein Angebot durch geeignetes Marketing verkaufen. Peter Fuchs

Standpunkt Das richtige Rezept gegen das Purzeln der Preise



MONIKA
BANDI *

Konkurrenz belebt bekanntlich das Geschäft – sie kann aber auch Existenzängste wecken. Über regionale Kapazitätserweiterungen wie die Eröffnung eines Hotels wird meist hoffnungsvoll geschrieben. Angestrebt werden neue Absatzwege, ein verbessertes Destinations-Image und flexiblere Kapazitätsauslastungen. Schnell zeigt sich aber ein altbewährtes ökonomisches Gesetz: Bei gleichbleibender Nachfrage und erhöhtem Angebot steigt der Druck auf

«Eine erfolgversprechendere Strategie könnte im Value Based Pricing liegen.»

den Marktpreis. Logische Konsequenz ist ein Purzeln der Preise, wie es zurzeit in Davos zu beobachten ist. Der Wettbewerb spielt unerbittlich, sodass das angebotene Preis-Leistungs-Verhältnis auf die Probe gestellt wird. Erst beängstigend, kann dies auch ein Anreiz zur betrieblichen Weiterentwicklung sein. Welches sind mögliche Handlungsoptionen? Aufspringen auf ein konkurrenzbasierendes Pricing kann eine ruinöse Preisspirale in der Destination auslösen. Mit dem Verharren auf einem kostenbasierten Pricing sinkt die Marktattraktivität bei gleicher Leistung, was die Betriebe eher ins Abseits stellt. Eine erfolgversprechendere Strategie könnte im Value Based Pricing liegen. Da steht nicht der Preis, aber der geschaffene Nutzen für die Gäste sowie die optimale Nutzung ihrer Zahlungsbereitschaft im Zentrum. Statt an der Preisspirale zu drehen, ist die anspruchsvolle und kreative Produktgestaltung mit Gästewert gefordert. Dies belebt die Konkurrenz, fördert Innovationen und stärkt die Preise.

* Monika Bandi ist Leiterin der Forschungsstelle Tourismus an der Uni Bern.

Täglich neue Gäste nötig

Die Rhätische Bahn feiert heuer ihren 125. Geburtstag. Direktor Hans Amacker erzählt, wie die RhB ihre Wagen füllt und welche Hausaufgaben noch anstehen.

MELANIE ROTH

Hans Amacker, das Jubiläumsjahr der Rhätischen Bahn neigt sich langsam dem Ende zu. Was waren die Highlights und was steht noch an?

Der Startschuss wurde bereits Anfang Jahr mit dem Meisterschaftsmatch des HC Davos gelegt, der zu Ehren der RhB das erste Mal in seiner Geschichte in Rot spielte. Am Tag der offenen Türe in unseren Hauptwerkstätten in Landquart konnten wir im Mai 12 000 Gäste begrüßen, im Juni war die JubiläumsgV mit der Rede von Bundesrätin Doris Leuthard sicher ein Highlight. Über den Sommer hinweg waren die Jubiläumsfahrten mit historischen Wagen eine Attraktion. Die Sonderfahrten waren sehr gut besucht und zum Teil ausgebucht. Im Dezember wird dann noch das Streckenjubiläum 100 Jahre Chur-Arosa gefeiert.

Die RhB ist stark vom touristischen Verkehr abhängig oder, wie Sie es benennen, von den drei W: Wetter, Wirtschaft und Währung. Das war bestimmt kein einfacher Sommer? Stimmt, unsere Gäste

sind zu zwei Dritteln Touristen, die Bahn muss täglich mit neuen Gästen gefüllt werden. Ich wehre mich aber gegen das Jammern über Währung, Wirtschaft und Wetter; in dieses Konzert stimme ich nie ein. Es ist unsere Aufgabe, unser Angebot mit dem geeigneten Marketing zu verkaufen. In diesem Sommer konnten wir damit den Effekt des schlechten Wetters weitgehend ausgleichen.

Welche Märkte bearbeiten Sie, und wie gehen Sie dabei vor?

Unser Marktbearbeitungsteam ist in 14 geografischen Märkten aktiv. Hauptmärkte sind, nebst Graubünden und der Schweiz, Deutschland und Italien, wo wir je einen Mitarbeiter vor Ort haben. Die sogenannten Aufbaumärkte bestehen aus UK, Frankreich sowie den Benelux-Staaten. Zudem sind wir mit Japan, Indien, China und Südkorea in Fernmärkten aktiv. Wir setzen dabei auf Partnerschaften mit Schweiz Tourismus, Graubünden

Zur Person Von der Regional- zur Staatsbahn

Hans Amacker (60) ist seit 2011 Chef der Rhätischen Bahn (RhB). Zuvor war er Direktor des Regionalverkehrs Bern-Solothurn (RBS). Amacker ist gelernter Bauzeichner und bildete sich zum Bauingenieur ETH weiter. Hans Amacker ist verheiratet und Vater zweier Kinder. Vor 125 Jahren wurde mit der Linie Landquart-Klosters der erste Streckenabschnitt der Rhätischen Bahn eröffnet. Heute ist die Bündner Staatsbahn zugleich eine Pendlerwie auch eine Erlebnisbahn. Auf 384 Kilometern bewegt die RhB mit rund 1400 Mitarbeitenden jährlich 10 Millionen Reisende.

ist die Hauptherausforderung, im weltweiten Markt zu bestehen.

Welche Herausforderungen stehen sonst noch an?

Zur Angebotsseite: Die Rhätische Bahn investiert intensiv in die Erneuerung ihres Rollmaterials. Der Fahrgast von heute verlangt einen gewissen Komfort. Auch in Bezug auf das Behindertengleichstellungsgesetz haben wir noch einige

Hausaufgaben zu machen. So werden wir beispielsweise auf der Albula-Linie ab 2016 klimatisierte, behindertengerechte Züge im Einsatz haben. Wir planen Wagen mit Familienabteil und Fenster, die man zum Fotografieren

herunterlassen kann. Ein ganz grosses Projekt ist natürlich der Neubau des Albulatunnels. Er wird parallel zum bestehenden Tunnel gebaut. Der alte Tunnel, welcher 1903 eröffnet wurde, wird später umgebaut und als Sicherheitstunnel betrieben werden. Auch wenn Bahnfahren sicher ist, ist das ein wichtiger Aspekt – wo wir können, wollen wir noch Verbesserungen hinbringen. Eine besondere Herausforderung sehe ich auch in der gesamten Vertriebslandschaft mit dem vermehrten Onlineverkauf und neuen Buchungstechnologien. Unsere Billettautomaten kommen früher oder später ans Lebensende, es wird sich die Frage stellen, wo es sie noch braucht.

Der Neubau des Albulatunnels alleine kostet um die 345 Millionen Franken. Wie wird all das finanziert?

Wir haben immer zwei Rechnungen im Haus: Ausbau und Erhalt der Infrastruktur finanzieren Bund und Kanton. Beim Rollmaterial läuft es anders. Das zahlen wir grundsätzlich selbst, wir können aber die Abschreibungs- und Zinskosten im Rahmen des Auftrags, den wir von Bund und Kanton haben, verrechnen. Grundsätzlich finanzieren

wir uns also über Abgeltungen. Dazu braucht es eine intensive und langfristige Planung.

Würden Sie sich mehr Unterstützung wünschen?

Ja und nein. Hätte man mir diese Frage vor fünf Jahren gestellt, hätte ich sie noch mit Ja beantwortet. Unser Rollmaterial hat ein Durchschnittsalter von 30 Jahren, diesbezüglich haben wir sicher Nachholbedarf. Die Ablösung ist jetzt aber aufgegleist, und darüber sind wir sehr froh.

Sie haben im Zusammenhang mit dem Albulatunnel die Sicherheit angesprochen. Hat der Unfall von kürzlich Auswirkungen darauf?

Wir sind noch am Debriefing, konnten aber aufzeigen, dass wir das Thema mit unserem Risk Management im Griff haben. Dort, wo der Unfall passierte, hat weder subjektiv noch objektiv eine Gefahr bestanden. Die Stelle ist nicht als gefährlich bekannt. Zwei Stunden im Voraus kam noch eine Streckenkontrolle bei ihrem wöchentlichen Einsatz dort vorbei. Deshalb gibt es grundsätzlich keinen Anpassungsbedarf. Wir investieren jedes Jahr 5 Millionen Franken in die Sicherheit, etwa den Schutz vor Steinschlag oder Lawinen. Aufgrund erster Reaktionen gab es keine Stornierungen und keine Anzeichen, dass der Unfall langfristige Auswirkungen hat. Wir sind dankbar für

das Verständnis und die Verbundenheit unserer Kunden – für uns ist die Bewältigung des Ereignisses ganz wichtig.

Ihre 1400 Mitarbeitenden sind über das ganze Netz verteilt. Wie bewältigen Sie diese dezentrale Personalführung?

Natürlich ist es eine Herausforderung, im ganzen Netz präsent zu sein. Die Präsenz des Direktors ist gerade im Dienstleistungssektor aber wahnsinnig wichtig – so lernt man das Produkt, seine Gäste und Mitarbeitenden am besten kennen. Salopp gesagt ersetzt dies das Mystery Shopping.

«Vor lauter Zukunftsmärkten dürfen wir aber nie vergessen, die bestehenden Märkte zu pflegen.»

Hans Amacker
Direktor Rhätische Bahn

Welches sind für die RhB Zukunftsmärkte? Österreich zusammen mit Polen und Tschechien. Wir sind intensiv an diesen Märkten dran, im Wissen drum, dass es fünf bis sieben Jahre dauert, bis sich ein Markt entwickelt hat. Es gibt auch Märkte, die fürs Bahngeschäft alleine weniger relevant sind, die wir aber in Kooperation mit Destinationen bearbeiten, wie etwa Brasilien. Vor lauter Zukunftsmärkten dürfen wir aber nie vergessen, die bestehenden Märkte zu pflegen. Als Dienstleistungsunternehmen

«Auch in Bezug auf das Behindertengleichstellungsgesetz haben wir noch einige Aufgaben zu machen.»

Aufgefallen

Die besten Drinks werden im Berner Schweizerhof gemixt



Andy Walch,
Lobby-
Lounge-Bar-
Manager
im Hotel
Schweizerhof
Bern, ist nicht
zu bremsen. Der
26-jährige Schweizer Cocktail-
meister des vergangenen
Jahres verteidigte seinen Titel
an den diesjährigen Meister-
schaften in Luzern souverän
und hat sich mit der Kreation
«Floral Temptation» für die
Cocktail-Weltmeisterschaften
2015 in Sofia qualifiziert. Walch,
der auch für die beste Technik
ausgezeichnet wurde, wird an
der Bar des Berner Schweizer-
hofs meisterlich unterstützt:
Beste in der Kategorie Aspiran-
ten ist seine Arbeitskollegin
Sarah Leuenberger.

zu bremsen. Der 26-jährige Schweizer Cocktailmeister des vergangenen Jahres verteidigte seinen Titel an den diesjährigen Meisterschaften in Luzern souverän und hat sich mit der Kreation «Floral Temptation» für die Cocktail-Weltmeisterschaften 2015 in Sofia qualifiziert. Walch, der auch für die beste Technik ausgezeichnet wurde, wird an der Bar des Berner Schweizerhofs meisterlich unterstützt: Beste in der Kategorie Aspiranten ist seine Arbeitskollegin Sarah Leuenberger.