

«Wir müssen kräftig investieren»

Die Saas-Fee Bergbahnen stehen vor grossen Herausforderungen. Direktor Rainer Flaig zu Stärken und Schwächen des Bahnunternehmens.

DANIEL STAMPFLI

Rainer Flaig, wie fühlen Sie sich als Ostschweizer in den Walliser Bergen?

Gewisse Facetten der Bergwelt findet man in der Schweiz in unserem Beruf immer wieder. Ich konnte mir in der Zentralschweiz und in den Bündner Bergen einen gewissen Erfahrungsrucksack füllen, so dass ich mit allen Leistungsträgern aktiv an die anstehenden Projekte rangehen kann. So betrachtet fühle ich mich im Wallis pudelwohl.

Bei Ihrem Abgang bei den Lenzerheide Bergbahnen gab Ihr Salär zu reden. Verdienen Sie nun mehr oder weniger als bei Ihrem vorherigen Arbeitgeber?

Die Diskussionen drehten sich nicht um das Salär, sondern um die vertraglich vereinbarte Abgangsentschädigung. Nach neun Jahren aktivem Engagement wollte ich mich und meine Leistung nicht auf einen Betrag reduzieren lassen und als Abzocker dastehen. Darum habe ich auf meine Abgangsentschädigung aus freien Stücken verzichtet.

Aber ist das aktuelle Jahressalär höher als das vorherige?

Bei meinem heutigen Job verdiene ich 230 000 Franken plus eine Erfolgsbeteiligung von maximal 50 000 Franken. Bei den Lenzerheide Bergbahnen verdiente ich 195 000 Franken plus eine Erfolgsbeteiligung von maximal 50 Prozent des Grundsalärs.

Sowohl zuvor in der Zentralschweiz als auch danach in Graubünden haben Sie Bergbahnen fusioniert. Welche Bahnen werden Sie nun im Wallis fusionieren?

niert. Welche Bahnen werden Sie nun im Wallis fusionieren?

Ich durfte an früheren Orten komplexe Integrationen realisieren. Nach Saas-Fee kam ich aber nicht, um aktiv eine Fusion umzusetzen. Vielmehr kam ich hierher, um das Potenzial der Projekte und deren Mitarbeiter richtig anzugehen beziehungsweise nachhaltig zu positionieren. Ich möchte die Prozesse zusammen mit den Mitarbeitenden und Leistungsträgern gestalten und keineswegs einen patriarchalischen Führungsstil pflegen. Ich bin ein absoluter Gegner von hierarchischen Führungsstrukturen, da gemeinsame Ziele nur durch und mit den Mitarbeitenden realisiert werden können. In der Breite unserer Tätigkeitsfelder ist es enorm wichtig, dass wir die Mitarbeitenden und alle Leistungsträger in der Destination motivieren, integrieren und mitziehen können.

ein absoluter Gegner von hierarchischen Führungsstrukturen, da gemeinsame Ziele nur durch und mit den Mitarbeitenden realisiert werden können. In der Breite unserer Tätigkeitsfelder ist es enorm wichtig, dass wir die Mitarbeitenden und alle Leistungsträger in der Destination motivieren, integrieren und mitziehen können.

Viele Bergbahnen haben Investitionsbedarf. Wie sieht es diesbezüglich in Saas-Fee aus?

Wir haben einen sehr grossen Investitionsbedarf, in der Höhe eines hohen zweistelligen Millionenbetrags in den nächsten fünf Jahren. Darum sind wir alle gefordert. Sparen ist einfach, wesentlich schwieriger ist, intelligent zu investieren. Wir wollen in Projekte investieren, die Treiber sind und mittelfristig einen klaren Return on Investment bringen.

Eine Studie der Uni St. Gallen ergab, dass mit fairen Preisen und intelligentem Ertragsmanagement mehr Ertrag generiert werden kann. Wie setzen Sie dies um?

Man kann verschiedene Pricing-Modelle betrachten. Die Branche ist bezüglich Innovationen, namentlich im IT-Management, nicht sehr weit fortgeschritten. Sehr wichtig ist, dass wir schweizerisch oder zumindest regional gesamtgesellschaftliche Lösungen unter Mitwirkung des Verbandes anpeilen. Die Rentabilität darf nicht dadurch geschmälert werden, dass Gelder durch zwischenbetriebliche Kanäle verloren gehen. Das Ticketing sollte wenn möglich über eigene Portale abwickelt werden, damit keine Kommissionen an Dritte wegfließen. In diesem Bereich haben wir noch Hausaufgaben zu erledigen. Das gehört eben auch zu einem intelligenten Ertragsmanagement.

Eine andere Studie kam zum Schluss, dass die Bergbahnen bis zu 15 Prozent Energie einsparen können. Wie gross ist dieses Sparpotenzial bei den Saas-Fee Bergbahnen?

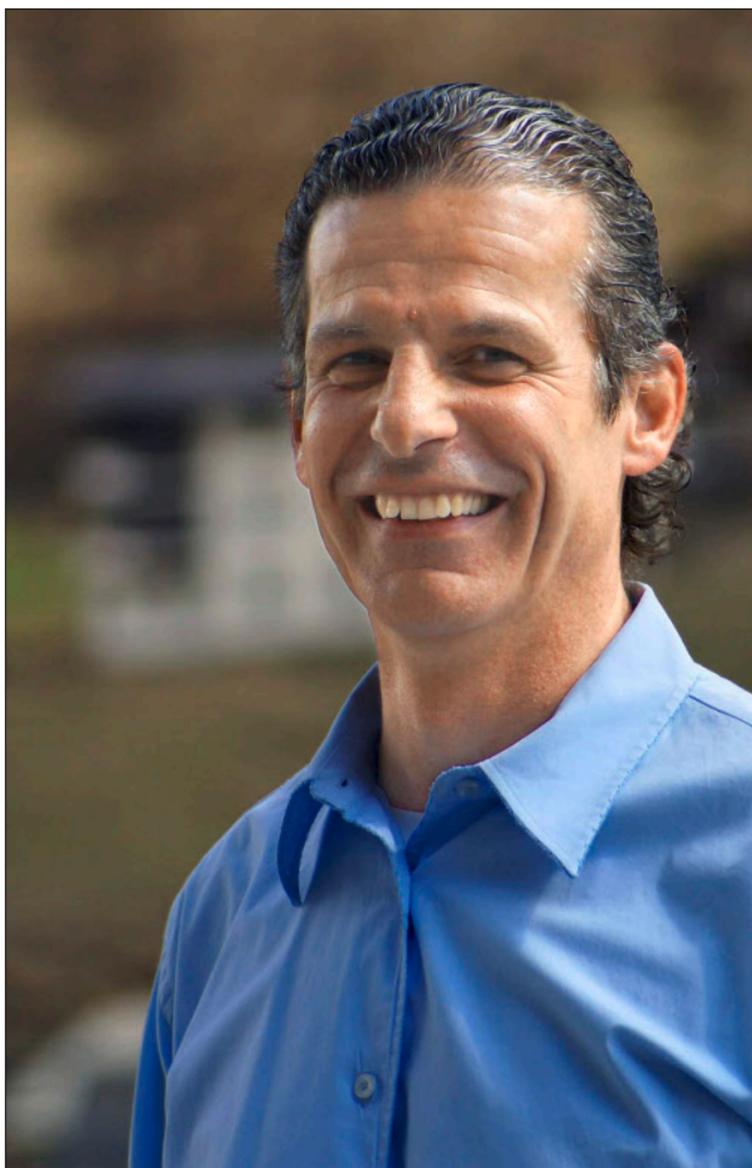
Jährlich geben wir rund 1,4 Mio. Franken für Energie aus. Wenn wir mecha-

management mehr Ertrag generiert werden kann. Wie setzen Sie dies um?

Man kann verschiedene Pricing-Modelle betrachten. Die Branche ist bezüglich Innovationen, namentlich im IT-Management, nicht sehr weit fortgeschritten. Sehr wichtig ist, dass wir schweizerisch oder zumindest regional gesamtgesellschaftliche Lösungen unter Mitwirkung des Verbandes anpeilen. Die Rentabilität darf nicht dadurch geschmälert werden, dass Gelder durch zwischenbetriebliche Kanäle verloren gehen. Das Ticketing sollte wenn möglich über eigene Portale abwickelt werden, damit keine Kommissionen an Dritte wegfließen. In diesem Bereich haben wir noch Hausaufgaben zu erledigen. Das gehört eben auch zu einem intelligenten Ertragsmanagement.

Eine Studie der Uni St. Gallen ergab, dass mit fairen Preisen und intelligentem Ertragsmanagement mehr Ertrag generiert werden kann. Wie setzen Sie dies um?

Man kann verschiedene Pricing-Modelle betrachten. Die Branche ist bezüglich Innovationen, namentlich im IT-Management, nicht sehr weit fortgeschritten. Sehr wichtig ist, dass wir schweizerisch oder zumindest regional gesamtgesellschaftliche Lösungen unter Mitwirkung des Verbandes anpeilen. Die Rentabilität darf nicht dadurch geschmälert werden, dass Gelder durch zwischenbetriebliche Kanäle verloren gehen. Das Ticketing sollte wenn möglich über eigene Portale abwickelt werden, damit keine Kommissionen an Dritte wegfließen. In diesem Bereich haben wir noch Hausaufgaben zu erledigen. Das gehört eben auch zu einem intelligenten Ertragsmanagement.



Rainer Flaig, Direktor der Saas-Fee Bergbahnen: «Wir wollen in Projekte investieren, die Treiber sind und mittelfristig einen klaren Return on Investment bringen.»

management mehr Ertrag generiert werden kann. Wie setzen Sie dies um?

Man kann verschiedene Pricing-Modelle betrachten. Die Branche ist bezüglich Innovationen, namentlich im IT-Management, nicht sehr weit fortgeschritten. Sehr wichtig ist, dass wir schweizerisch oder zumindest regional gesamtgesellschaftliche Lösungen unter Mitwirkung des Verbandes anpeilen. Die Rentabilität darf nicht dadurch geschmälert werden, dass Gelder durch zwischenbetriebliche Kanäle verloren gehen. Das Ticketing sollte wenn möglich über eigene Portale abwickelt werden, damit keine Kommissionen an Dritte wegfließen. In diesem Bereich haben wir noch Hausaufgaben zu erledigen. Das gehört eben auch zu einem intelligenten Ertragsmanagement.

Eine andere Studie kam zum Schluss, dass die Bergbahnen bis zu 15 Prozent Energie einsparen können. Wie gross ist dieses Sparpotenzial bei den Saas-Fee Bergbahnen?

Jährlich geben wir rund 1,4 Mio. Franken für Energie aus. Wenn wir mecha-

management mehr Ertrag generiert werden kann. Wie setzen Sie dies um?

Man kann verschiedene Pricing-Modelle betrachten. Die Branche ist bezüglich Innovationen, namentlich im IT-Management, nicht sehr weit fortgeschritten. Sehr wichtig ist, dass wir schweizerisch oder zumindest regional gesamtgesellschaftliche Lösungen unter Mitwirkung des Verbandes anpeilen. Die Rentabilität darf nicht dadurch geschmälert werden, dass Gelder durch zwischenbetriebliche Kanäle verloren gehen. Das Ticketing sollte wenn möglich über eigene Portale abwickelt werden, damit keine Kommissionen an Dritte wegfließen. In diesem Bereich haben wir noch Hausaufgaben zu erledigen. Das gehört eben auch zu einem intelligenten Ertragsmanagement.

Eine Studie der Uni St. Gallen ergab, dass mit fairen Preisen und intelligentem Ertragsmanagement mehr Ertrag generiert werden kann. Wie setzen Sie dies um?

Man kann verschiedene Pricing-Modelle betrachten. Die Branche ist bezüglich Innovationen, namentlich im IT-Management, nicht sehr weit fortgeschritten. Sehr wichtig ist, dass wir schweizerisch oder zumindest regional gesamtgesellschaftliche Lösungen unter Mitwirkung des Verbandes anpeilen. Die Rentabilität darf nicht dadurch geschmälert werden, dass Gelder durch zwischenbetriebliche Kanäle verloren gehen. Das Ticketing sollte wenn möglich über eigene Portale abwickelt werden, damit keine Kommissionen an Dritte wegfließen. In diesem Bereich haben wir noch Hausaufgaben zu erledigen. Das gehört eben auch zu einem intelligenten Ertragsmanagement.

Eine Studie der Uni St. Gallen ergab, dass mit fairen Preisen und intelligentem Ertragsmanagement mehr Ertrag generiert werden kann. Wie setzen Sie dies um?

Man kann verschiedene Pricing-Modelle betrachten. Die Branche ist bezüglich Innovationen, namentlich im IT-Management, nicht sehr weit fortgeschritten. Sehr wichtig ist, dass wir schweizerisch oder zumindest regional gesamtgesellschaftliche Lösungen unter Mitwirkung des Verbandes anpeilen. Die Rentabilität darf nicht dadurch geschmälert werden, dass Gelder durch zwischenbetriebliche Kanäle verloren gehen. Das Ticketing sollte wenn möglich über eigene Portale abwickelt werden, damit keine Kommissionen an Dritte wegfließen. In diesem Bereich haben wir noch Hausaufgaben zu erledigen. Das gehört eben auch zu einem intelligenten Ertragsmanagement.

Eine Studie der Uni St. Gallen ergab, dass mit fairen Preisen und intelligentem Ertragsmanagement mehr Ertrag generiert werden kann. Wie setzen Sie dies um?

Man kann verschiedene Pricing-Modelle betrachten. Die Branche ist bezüglich Innovationen, namentlich im IT-Management, nicht sehr weit fortgeschritten. Sehr wichtig ist, dass wir schweizerisch oder zumindest regional gesamtgesellschaftliche Lösungen unter Mitwirkung des Verbandes anpeilen. Die Rentabilität darf nicht dadurch geschmälert werden, dass Gelder durch zwischenbetriebliche Kanäle verloren gehen. Das Ticketing sollte wenn möglich über eigene Portale abwickelt werden, damit keine Kommissionen an Dritte wegfließen. In diesem Bereich haben wir noch Hausaufgaben zu erledigen. Das gehört eben auch zu einem intelligenten Ertragsmanagement.

Standpunkt

hotelleriesuisse und Regionen werden voll verschränkt



GUGLIELMO L. BRENTEL

Im Zentrum der bevorstehenden Delegiertenversammlung vom 25. November in Bern steht die bereits angekündigte Statutenänderung. Neben Anpassungen wie der Ausrichtung an der Strategie 2015, der Sicherstellung des nötigen Finanzbedarfs zur optimalen Interessenvertretung der Mitglieder oder dem neuen Mitgliederbeitragsreglement, steht die so genannte Vollverschränkung zwischen hotelleriesuisse und den Regionalverbänden im Zentrum. Dieser Fachausdruck aus der Kunststoff- und Automobil-Bran-

«Die Statuten bekräftigen unseren Willen zur ‚best practice‘.»

che eignet sich hervorragend, um unsere Absichten deutlich zu machen. Wir streben eine klare Aufgabenteilung bei gleichzeitig grösstmöglichen Synergien mit unseren Regionalverbänden an. Dies mit dem Grundsatz der bestmöglichen Wirkung gegenüber unseren Partnern und einer hohen Subsidiarität.

Bedingungen für diese Effizienz sind: Die Mindestgrösse der Regionalverbände muss gewährleisten, dass deren Führung hohe professionelle Anforderungen erfüllen kann. Zusammenhängende Gebiete sind in Zukunft zu bündeln, und schliesslich müssen die Statuten von hotelleriesuisse und der Regionalverbände kompatibel sein.

Zu dieser verdichteten Zusammenarbeit gilt es ja zu sagen. Das heisst, dass alle Mitglieder der Regionalverbände auch Mitglied von hotelleriesuisse sein sollen. Bereits heute profitiert jedes Hotel – ob als hotelleriesuisse-Mitglied oder nicht – von unserer Arbeit: Man denke an den Mehrwertsteuer-Sondersatz, das allen zugängliche Bildungs- und Weiterbildungsangebot, das politisches Lobbying, das wir mit Einsatz in den Führungsgremien von Economiesuisse und des Schweizer Gewerbeverbands massiv verstärken konnten, oder das Image der Schweizer Qualitätshotellerie. Die neuen Statuten bekräftigen unseren Willen zur prosperierenden Zukunft von hotelleriesuisse und der Regionalverbände.

Guglielmo L. Brentel ist Präsident von hotelleriesuisse.

Von korrekten Schweizern und anderen Klischees



EVELINE SPAHR
PRAKTIKANTIN

Zum Thema Stereotypen

Die Schweizer seien sehr auf Pünktlichkeit bedacht. Zudem gingen sie am liebsten früh zu Bett, denn die Nachtruhe sei ihnen heilig. Deshalb sollte der Tourist sich tunlichst davor hüten, hierzulande jemanden nach 22 Uhr anzurufen. Und selbst wenn der übermüdete Globetrotter in der Eidgenossenschaft sein Geld einmal im Automaten stecken lasse, sei das kein Problem. Im sicheren und korrekten Alpenland würde

dem Traveller mit grosser Wahrscheinlichkeit der nächste Bankkunde nach-eilen – mit dem vergessenen Geld in der Hand, versteht sich. Nachzulesen ist diese zugegebenermassen etwas freie Übersetzung im «Lonely Planet», einem der meistverbreiteten Individualreiseführer weltweit. Können Sie sich mit dieser Beschreibung der Schweizer identifizieren? Ich jedenfalls nicht. Ein anderes Beispiel. Kürzlich besuchte ich ein Kabarett in Bern. Der Zürcher Comedian

«Die Schweizer seien sehr auf Pünktlichkeit bedacht. Zudem gingen sie am liebsten früh zu Bett.»

bediente sich dabei eines anderen berühmten Stereotyps, um dem Publikum einzuheizen. Er karikierte den langsamen, gemütlichen Berner und hielt ihm den arroganten, geschäftstüchtigen Zürcher als Gegenbild vor. Als der Zürcher Künstler dann auch

noch scherzhaft anfügte, er würde ja nicht in Zürich, sondern im Aargau wohnen, kreischte das Publikum vor Vergnügen: «Noch viel schlimmer!», schrie ein etwas vorlauter Besucher. Wir alle kennen sicher genügend Gegenbeispiele, um sowohl die Scherze des Kabaretisten als auch die Beschreibungen im «Lonely Planet» zu entkräften. Dennoch halten sich solche Bilder erstaunlich hartnäckig in unseren Köpfen. Was sagt die Wissenschaft zu diesem Phänomen?

Stereotypen seien klischeehafte Verallgemeinerungen über soziale Gruppen, erklärt ein Soziologielehrbuch. Und weiter: Die Vielfalt des tatsächlichen Verhaltens der Mitglieder einer sozialen Gruppe würde durch Generalisierungen vereinfacht. Dies gelte sowohl für die Fremden als auch für die Selbstwahrnehmung. Bedienen wir uns also letztlich Stereotypen, weil wir die unglaubliche Komplexität der sozialen Welt nicht anders erfassen können?