

# «KUNDENBEGEISTERUNG MUSS DAS ZIEL SEIN»

Herr Lehner, im Geschäftsjahr 2017 befasste sich die Matterhorn Gotthard Bahn intensiv mit der neuen Flottenstrategie. Von welchen Rahmenbedingungen sind Sie ausgegangen?

Wir sind ausgegangen von einem weiteren Wachstum der Nachfrage, von steigenden Ansprüchen der Kunden sowie von strengeren Normen und Gesetzen wie beispielsweise dem bis 2023 umzusetzenden Behindertengleichstellungsgesetz (BehiG).

Warum muss die Flotte überhaupt für mehr als CHF 330 Mio. erneuert werden?

Unsere derzeitige Flotte besteht zu einem grossen Teil aus dem Rollmaterial der BVZ Zermatt-Bahn und der Furka Oberalp Bahn, die 2003 zur heutigen Matterhorn Gotthard Bahn fusionierten. Es handelt sich um die Deh-Pendel-Kompositionen (Serien 20/50/90) und ganze Personenwagen-Serien. Nun nähert sich die Flotte dem Ende ihres Lebenszyklus.

Wann werden die ersten Bestellungen erteilt?

Noch in diesem Jahr. Für den Regionalverkehr der Matterhorn Gotthard Bahn wird die erste Etappe mit der Bestellung von 12 der insgesamt 27 neuen Triebzüge und bei der Gornergrat Bahn die Beschaffung von 5 Triebzügen ausgelöst.

Im Regionalverkehr werden künftig nur noch Triebzüge verkehren?

Ja, mittel- bis langfristig wird das so sein. Ein dreiteiliger Triebzug hat sich in der Evaluation als das optimale Einheitsfahrzeug herausgestellt. Für die weiteren Geschäftsfelder wie Autoverlad, Güterverkehr und den Glacier Express soll die Traktion langfristig einheitlich mit den bewährten Zahnrad-Lokomotiven (HGe 4/4 II) erfolgen.

Welche Vorteile bringt eine reine Triebzugflotte?

Sie ist einfacher und effizienter zu betreiben. Das Umfahren der Lok bei den Richtungswechseln an den Endbahnhöfen entfällt. Die Fahrzeuge können flexibler eingesetzt werden, was

die Fahrplanstabilität erhöht. Gleichzeitig ergeben sich Vorteile in der Instandhaltung, der Bewirtschaftung der Ersatzteile und der Ausbildung. Nicht zuletzt ist die neue Flotte gerüstet für Technologien der Zukunft wie Automatic Train Operation (ATO), das Assistenzsystem im Bahnverkehr.

Was haben die Fahrgäste vom neuen Rollmaterial?

Wir bieten den Gästen ein einheitliches und zeitgemässes Kundenerlebnis, unabhängig vom Abfahrtsbahnhof oder der Uhrzeit. Sie erhalten mehr Komfort beim Ein- und Aussteigen, flexible Flächen für den Transport von Gepäck und Velos sowie einen Innenraum, der von sehr bequemen Sitzen, grossen Panoramafenstern, genügend Steckdosen und einem zeitgemässen durchgängigen Design geprägt ist. Dabei achten wir auch auf Details. So sind die Fensterscheiben laserperforiert, was die Konnektivität verbessert.

Wie verändert sich die Flotte der Gornergrat Bahn?

Um den 20-Minuten-Takt anstelle des 24-Minuten-Takts einführen zu können, braucht es zusätzliche schnellere Fahrzeuge. Ausserdem sind die 57-jährigen Motorwagen Bhe 2/4 3019-3022 sowie ein Teil der vier Doppeltriebwagen Bhe 4/8 3041-3044 zu ersetzen. Diese Fahrzeuge sind am Ende ihrer Lebensdauer angelangt. Es ist deshalb geplant, fünf neue Doppeltriebwagen zu beschaffen und diese per Ende 2021 in Betrieb zu nehmen.

Die Gesamtprojektkosten betragen rund CHF 40–45 Mio. Die neuen Fahrzeuge werden in Mehrfachtraktion mit den heutigen Doppeltriebwagen der Serien 50 und 80 verkehren und sorgen für eine hohe betriebliche Flexibilität.

**«EIN DREITEILIGER TRIEBZUG HAT SICH IN DER EVALUATION FÜR DEN REGIONALVERKEHR ALS DAS OPTIMALE EINHEITSFAHRZEUG HERAUSGESTELLT.»**

Die Matterhorn Gotthard Bahn investiert auch in Fahrzeuge, die der Fahrgast hoffentlich nie ernsthaft im Einsatz sieht ...

Genau. Wir haben für CHF 5 Mio. vier innovative Lösch- und Rettungsfahrzeuge für die Tunnelrettung Furka beschafft. Bei den Zweibegefahrzeu- gen handelt es sich um Fahrzeuge, die sowohl auf der Strasse als auch auf Gleisen eingesetzt werden können. Die neuen Rettungskompositionen werden an den Portalstandorten des Furkatunnels in Oberwald (CH, Kanton VS) und Realp (CH, Kanton UR) stationiert.

Welchen Stellenwert hat die Sicherheit im Allgemeinen?

Die Sicherheit hat in unserer Gruppe oberste Priorität und ist fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Die BVZ Gruppe hat im Berichtsjahr eine Initiative gestartet, um die Betriebssicherheit, die Störfallvorsorge und die Ereignisbewältigung weiter zu systematisieren. Dazu gehören auch die Ausbildung und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden.

Können Sie sich mit dem Thema «Sicherheit» noch von anderen Anbietern differenzieren?

Es geht uns nicht darum, uns über Sicherheit zu differenzieren, sondern um die Gewissheit, auf allen Stufen jederzeit unser Menschenmöglichstes für die Sicherheit unserer Anspruchsgruppen unternommen zu haben. Als Differenzierungsmerkmal ist die Kundenorientierung viel besser geeignet. Sie ist denn auch eines unserer Schwerpunktziele im laufenden Jahr. So haben wir beispielsweise die systematische Beschaffung und Auswertung der Daten entlang der Touchpoints, also unserer Schnittstellen zu den Kunden, etabliert.

Wie wollen Sie diese Daten nutzen?

In einer digitalen Welt reicht es nicht mehr, zufriedene Kunden zu haben. Kundenbegeisterung muss das Ziel sein, das wir unter anderem mit unserem Digital Customer Experience Management, abgekürzt DCxM, erreichen wollen. Es befasst sich mit dem Kunden über den ganzen Prozess von der Inspiration zu einer Reise in unser Einzugsgebiet über den Kauf des Angebots bis hin zur Verbreitung seiner Erlebnisse über die sozialen Kanäle und Bewertungsplattformen. Zur Umsetzung unserer Social-Media-Strategie gehört auch die Identifikation von Influencern mit Schwerpunkt in Asien und Europa.

Wie ist die Digitalisierungsstrategie der BVZ Gruppe im Berichtsjahr vorangekommen?

Die verschiedenen Leuchtturmprojekte sind definiert und lanciert. Dazu gehören etwa Projekte zum mobilen Arbeiten, zur digitalen Immobilienverwaltung, zur Instandhaltungsplanung der Infrastruktur und des Rollmaterials sowie zum Personalmanagement.

Das heisst konkret?

Wir haben die Endgeräte, den Umgang mit Home-Office und die Einrichtung der Räume für unsere zukunftsorientierte Arbeitsumgebung definiert. Und wir haben die Priorität festgelegt, nach der wir auf dem Streckennetz die Gebäude, das Rollmaterial und die Mitarbeitenden vernetzen, um das mobile Arbeiten zu ermöglichen. Dies ermöglicht zum Beispiel, dass der Zugbegleiter Teil der Kundenreise, der sogenannten Customer Journey, wird.

Wo beginnt die Customer Journey?

Sobald sich potenzielle Kunden online mit der Planung des Urlaubs oder Tagesausflugs beschäftigen, erscheinen auf den verschiedenen Kommunikationsplattformen prominent unsere Produkte und Angebote.

Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Digital Customer Experience Management?

Ziel ist es, die digitale Sichtbarkeit der Matterhorn Gotthard Bahn und der Gornergrat Bahn nachhaltig zu erhöhen. Eine hohe Sichtbarkeit führt zu mehr Abfragen auf den digitalen Plattformen und erhöht den Ticketverkauf und damit die Erträge. DCxM fördert die Kundenbindung durch begeisternde Erlebnisse und Weiterempfehlungen nach dem Prinzip «Kunden werben Kunden».

**«WIR HABEN 2018 DIE SYSTEMATISCHE BESCHAFFUNG UND AUSWERTUNG DER DATEN ENTLANG DER TOUCHPOINTS, ALSO UNSERER SCHNITTSTELLEN ZU DEN KUNDEN, ETABLIERT. DADURCH MACHEN WIR DIE KUNDENBEGEISTERUNG MESSBAR UND KÖNNEN UNS LAUFEND VERBESSERN.»**

Wie wird die Customer Journey der Gornergrat-Gäste aufgewertet?

Wir haben im Berichtsjahr eine Reihe von Initiativen und Innovationen umgesetzt. Ich erwähne das Priority Boarding, das bereits im Webshop gebucht werden kann, oder den neuen Rundweg zur Aufsichtsplattform. Dort stehen neue Viscope-Fernrohre, die den Gästen zusammen mit den spektakulären Aussichten auch die Namen und Höhenangaben der angepeilten Berge vermitteln.



Mit welchen Innovationen wartet die 2017 gegründete Glacier Express AG auf?

Ich erwähne die Einführung der hochwertigen Excellence Class mit 20 Fensterplätzen ab März 2019, das neue kulinarische Angebot in allen drei Klassen und den schrittweisen Refit bzw. Upgrade der 1. und 2. Klasse. Wichtig sind aber auch Anpassungen des Streckennetzes. So bietet der Glacier Express seit Mai 2018 neue Nachmittagsverbindungen von Brig nach St. Moritz und von Chur nach Zermatt an. Eine wichtige Rolle spielt dabei Andermatt als Drehscheibe. Das Angebot richtet sich in erster Linie an Tagesausflügler und Gäste, die vormittags beispielsweise Luzern oder Zürich besuchen.

Welche Zielsetzung für 2019 erachten Sie als besonders herausfordernd?

Zu den wichtigsten Zielen gehört zweifellos das professionelle Management unserer grossen Projekte. So steht im laufenden Jahr etwa die Rollmaterialfinanzierung an. Auch die Entwicklungen im Raum Andermatt, wo wir die Bahninfrastruktur ausbauen wollen, und das Projekt eines neuen Bahnhofs Zermatt sind grosse Herausforderungen. Sehr wichtig ist mir die Verankerung der Kundenorientierung in der ganzen Organisation. Um wettbewerbsstark zu bleiben, müssen wir näher zum Kunden und dessen Bedürfnissen. Dafür müssen wir unsere Mitarbeitenden noch stärker sensibilisieren und fördern.

Wie soll dies geschehen?

Zunächst vereinheitlichen wir das Verständnis für Begriffe wie Customer Journey, Touchpoints usw. und schaffen die Voraussetzung, um die Kundenorientierung in der Gruppe zu verankern. Auf dieser Basis können wir konkrete Zielsetzungen und Massnahmen zur Steigerung der Kundenbegeisterung definieren. Parallel dazu müssen wir gewährleisten, dass die Daten an den Touchpoints

der gesamten Kundenreise zur Verfügung stehen. Oder einfacher formuliert: Wir machen die Kundenbegeisterung messbar und können so aus den Ergebnissen lernen und uns laufend verbessern.

Lassen Sie uns noch auf das Geschäftsfeld Immobilien eingehen. Welches waren die Highlights im Geschäftsjahr?

Ein Highlight war zweifellos der Beginn am Hauptbau Nord des neuen Bahnhofs in Andermatt. Die Andermatt Central AG, an der die BVZ Holding AG mit 50% beteiligt ist, wird mit einer Investition von CHF 36 Mio. 7000 Quadratmeter Wohn- und Gewerbeflächen erstellen. Im Dezember 2019 ist die Inbetriebnahme des Hallen- und Gleisgeschosses vorgesehen. Die Wohnungen werden bis Mitte 2020 bezugsbereit sein. Die neue Bahnhofüberbauung in Andermatt diversifiziert unser Portfolio und wird das Geschäftsfeld Immobilien nachhaltig stärken.

**«DIE NEUE BAHNHOFÜBERBAUUNG IN ANDERMATT DIVERSIFIZIERT UNSER PORTFOLIO UND WIRD DAS GESCHÄFTSFELD IMMOBILIEN NACHHALTIG STÄRKEN.»**

Herr Lehner, interessieren Sie sich eigentlich auch in Ihrer Freizeit für Eisenbahnen? Steht in Ihrem Keller eine Modelleisenbahnanlage, oder machen Sie Bahnreisen durch die Mongolei oder Sibirien?

In meiner Freizeit bewege ich mich sommers und winters am liebsten in den Bergen. Sie sind meine grosse Leidenschaft. Ich schliesse aber nicht aus, dass ich eines Tages eine Reise mit der Transsibirischen Eisenbahn mache – wenigstens eine Teilstrecke.