

«WIR WOLLEN DEM GAST AUCH DIGITAL EIN DURCHGÄNGIGES ERLEBNIS ERMÖGLICHEN»

Herr Lehner, die BVZ Gruppe hat für 2019 sehr gute Zahlen ausgewiesen. Haben Sie einfach Glück gehabt, weil das gute Wetter mehr Schweizer Gäste anzog oder weil die Reiselust der Gäste aus Asien und Nordamerika nochmals zunahm?

Damit ein Jahr gut wird, müssen immer mehrere Faktoren zusammenkommen. Hierzu zählte 2019 sicher die ungebrochene Lust der Schweizer Gäste auf Ausflüge nach Zermatt und auf den Gornergrat. Schweizer machen nach wie vor den Grossteil unserer Kundschaft aus. Dann zählt sich mehr und mehr unsere Präsenz in den nordamerikanischen und asiatischen Überseemärkten aus. Und natürlich profitieren wir auch von der Rückkehr von Gästen aus grossen europäischen Ländern wie Deutschland und Grossbritannien.

Wie gross war der Einfluss des schönen Wetters?

Das Wetter mit dem heissen Sommer hat uns in die Karten gespielt. An gewissen Tagen sind die Menschen fast schon in die Berge geflüchtet, um ein wenig Abkühlung zu bekommen. Ein Höhepunkt war der 3. August 2019. An jenem Samstag erzielte die Gornergrat Bahn in Zermatt mit 6 112 Eintritten einen neuen Rekordwert.

Wie wurde dieser Ansturm bewältigt?

Die zahlreichen Hitzetage haben sowohl dem Personal als auch dem Rollmaterial viel abverlangt. Nur dank dem vorbildlichen und unermüdlischen Einsatz der Mitarbeitenden konnte der Betrieb gut aufrechterhalten werden. An dieser Stelle möchte ich allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meinen ganz grossen Dank aussprechen.

Zwischendurch gab es aber auch ruhigere Zeiten...

... gewiss, doch auch aus der Zwischensaison gibt es positive Entwicklungen zu vermelden. Es ist uns gelungen, die Frequenzen gerade in diesen Perioden zu steigern. Wir haben vor allem in Asien Märkte mit unterschiedlichen Ferien- und Reisezeiten aktiv bearbeitet und konnten die Buchungen im Frühjahr und im Herbst erhöhen.

«WIR HABEN VOR ALLEM IN ASIEN MÄRKTE MIT UNTERSCHIEDLICHEN FERIEN- UND REISEZEITEN AKTIV BEARBEITET UND KONNTEN DIE BUCHUNGEN IM FRÜHJAHR UND IM HERBST ERHÖHEN.»

Wie haben sich die digitalen Vertriebskanäle entwickelt?

Die Umsätze in den digitalen Kanälen haben ihr starkes Wachstum fortgesetzt und sind im Berichtsjahr um 43% gestiegen. Zusätzlich zu der chinesischen Alibaba-Plattform haben wir auch die Verkaufsplattform WeChat über eine Schnittstelle angebunden, so dass asiatische Gäste Tickets für den Gornergrat direkt über die ihnen vertraute App kaufen können und nicht mehr am Schalter anstehen müssen.

Ist es für die chinesischen Gäste wirklich so wichtig, dass sie über eine App buchen und bezahlen können?

Ja. Die beiden Vertriebsplattformen haben weltweit je über eine Milliarde Nutzer. Fast ein Drittel der Chinesen ist jünger als 40. Chinesen sind sehr internetaffin und sich gewohnt, die neusten Technologien auch beim täglichen Einkaufen im Supermarkt zu nutzen. Bargeldlos einkaufen und buchen ist die Norm, nicht die Ausnahme. Wir decken mit der Präsenz des Gornergrats auf den beiden Vertriebsplattformen Alibaba und WeChat sowie den neu angebotenen Zahlungsmitteln WeChat-Pay und Alipay im eigenen Ticketshop ein hundertmillionenfach ausgewiesenes Kundenbedürfnis ab.

Wie wirken sich die digitalen Vertriebskanäle auf die Kosten zur Kundengewinnung und Kundenbindung aus?

Mit jeder Software erhöhen sich die wiederkehrenden IT-Kosten für Wartung und Lizenzen. Weiter entstehen Zusatzkosten für Anpassungen und Weiterentwicklungen. Aber unsere konsequente Ausrichtung auf die digitalen Anforderungen unserer Kunden ist kein Digitalisierungsprogramm zum Selbstzweck, sondern eine bewusste Investition in die Zukunft. Zudem sind elektronische Vertriebskanäle tendenziell günstiger als klassische.

Wird die Kundenbindung einfacher?

Sie wird aufgrund des flexibleren und individuelleren Reiseverhaltens der Gäste eher komplexer. Wir haben definiert, über welche Kanäle und mit welchen Inhalten wir die Kunden ansprechen wollen. Dies wurde in fiktiven, sogenannten Personas hinterlegt, denen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Konsumbedürfnisse zugeordnet sind. Dadurch wird die Ansprache neuer und bestehender Kunden gezielter, individueller und effizienter.

Der digitale Vertrieb ist das eine, die digitale Kundenkommunikation das andere. Wie fit ist die BVZ Gruppe diesbezüglich?

Es ist unser Ziel, die Kundensegmente zielgruppengerecht und über die geeignetsten Kanäle anzusprechen. Wir wollen dem Gast ein durchgängiges Erlebnis ohne Medienbruch ermöglichen. Deshalb werden beim Ticketkauf die Hürden zwischen der Website und dem Shop minimiert. Die Ende 2018 gestartete digitalisierte Kommunikation entlang der Customer Journey wird laufend ausgebaut. Der Kunde wird über alle Touchpoints möglichst personalisiert angesprochen und erhält so einen erlebbaren Mehrwert. Inhaltlich wollen wir die potenziellen Gäste durch individuelles Storytelling abholen.

«GLACIER-EXPRESS-GÄSTE GENERIEREN IN ZERMATT ÜBER 200 000 HOTEL-LOGIERNÄCHTE.»

Welche Initiativen und Massnahmen zur Kundenpflege und Kundenakquisition sind im laufenden Geschäftsjahr geplant?

Je weiter weg ein Markt liegt, umso wichtiger werden für uns die regionalen Repräsentanten, Reiseveranstalter und Reisebüros mit ihren spezifischen Marktkenntnissen, welche für ihre Kunden Schweiz Packages oder Europareisen anbieten. Wir fokussieren uns auf Programme mit längeren Aufenthalten in der Schweiz. Sie umfassen in der Regel die Produkte Glacier Express, Zermatt Shuttle und Gornergrat – wenn möglich mit Übernachtung in Zermatt. Speziell Glacier-Express-Gäste übernachten meistens in Zermatt. Sie generieren über

200 000 Hotel-Logiernächte pro Jahr. Zudem gilt es, das Wissen der regionalen Partner optimal in die digitale Kundenansprache und den digitalen Vertrieb einzubinden.

Sprechen Sie für alle Produkte die gleichen Kundensegmente an?

Nicht unbedingt. Vor allem für die neue Excellence Class des Glacier Express müssen wir oft mit anderen Partnern, zum Beispiel Anbietern von Luxusreisen, zusammenarbeiten und andere Kanäle nutzen. Wir positionieren die Excellence Class als eine Art Luxuskreuzfahrt durch die Alpen. Wir arbeiten zudem intensiv mit Schweiz Tourismus, dem Swiss Travel Center und Swiss Travel System zusammen, um auch Endkunden und Medien für unsere Angebote zu gewinnen.

Nun bereitet sich die BVZ Gruppe mit der Beschaffung schnellerer Doppeltriebwagen und der geplanten Taktverdichtung zwischen Zermatt und dem Gornergrat auf weiteres Wachstum vor. Fördert die BVZ Gruppe den Overtourismus?

Eine solche Folgerung greift zu kurz. Der zurzeit vieldiskutierte Overtourismus macht sich dann negativ bemerkbar, wenn die Kapazitäten für eine Tourismusdestination zu gross sind – und folglich zu viele Touristen anziehen – oder wenn die Kapazitäten zu klein sind und übernutzt werden. Beides trifft für die BVZ Gruppe nicht zu.

Die Frequenzen auf dem Gornergrat waren an gewissen Sommertagen aber schon sehr hoch...

Das stimmt. Wir sind allerdings noch weit entfernt von Situationen, wie sie regelmässig bei anderen Topausflugszielen zu beobachten sind. Deshalb können wir beispielsweise auf eine Pflicht zur Reservierung von Sitzplätzen verzichten. Zudem kommt uns entgegen, dass der Gornergrat nicht bloss ein Aussichtsberg, sondern wirklich ein Ausflugsberg ist. Der Peak ist weitläufig und viele Gäste wandern ein oder zwei Stationen nach unten oder oben. So verteilen sich die Besucher sehr gut.

Ein Grossteil der Besucher besteht aus Reisegruppen. Kann Gruppentourismus nachhaltig sein?

Ja, vielleicht mehr, als man auf Anhieb denkt. Reisegruppen sind professionell begleitet, nutzen unsere Kapazitäten auch bei schlechtem Wetter und verhalten sich in der Regel sehr diszipliniert. Sie bewegen sich fast nie ausserhalb markierter Wege, nutzen die vorhandene Infrastruktur und betätigen sich oft als engagierte Botschafter, die ihre Erlebnisse in den Bergen und ihre Erfahrungen im Gastland online in die ganze Welt hinaustragen. Zudem ist es uns wie erwähnt gelungen, mehr Gruppenreisen im Frühling und im Herbst zu verkaufen. Dadurch können wir die Kapazitätsauslastung in der Zwischensaison erhöhen. Nicht zu vergessen ist, dass die Gruppenreisenden aufgrund der geografischen Lage von Zermatt durchschnittlich 1 bis 2 Logiernächte generieren und oftmals später als Einzelreisende wiederkehren.



Wie wichtig ist Ihnen die Nachhaltigkeit, Herr Lehner?

Sie ist mir aus ganz verschiedenen Gründen sehr wichtig. Zunächst bin ich als CEO mitverantwortlich dafür, dass die BVZ Gruppe die Nachhaltigkeit als Teil ihrer Unternehmensstrategie betrachtet und ihr Handeln danach ausrichtet. Wir sind als Betreiber von Bahnen in der privilegierten Lage, dass der Schienenverkehr weniger Schadstoffe verursacht und eine bessere ökologische Bilanz aufweist als andere Verkehrsträger. Doch das reicht nicht. Deshalb investieren wir über alle Geschäftsfelder und Aktivitäten hinweg konsequent in Massnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit. Dazu gehört auch die systematische Erneuerung des Rollmaterials.

Wie ist die BVZ Gruppe bei der Umsetzung der Flottenstrategie 2030 vorangekommen?

Wir sind im Plan. Man muss sich vor Augen führen, von welcher Dimension wir hier reden. Bei der Gornergrat Bahn investieren wir allein rund CHF 48 Millionen in neues Rollmaterial. Bei der Matterhorn Gotthard Bahn sind es für die zwei Etappen bis 2029 rund 300 Millionen. Insgesamt stehen wir vor der grössten Investition unserer Geschichte.

Worin bestehen die grössten Herausforderungen der Flottenstrategie?

Sie beginnen bei den technischen Vorgaben und Designfragen und reichen bis zur Finanzierung und der etappenweisen praktischen Umsetzung bei laufendem Betrieb. Unsere Organisation wird gefordert sein, doch bin ich sicher, dass wir die Herausforderungen professionell bewältigen werden.

Bekanntlich investieren Sie neben dem Rollmaterial auch in der Infrastruktur?

Das ist richtig. Neben der Sicherheit und dem Substanzerhalt wird massgeblich in Publikumsanlagen investiert. Als namhaftes Beispiel

kann der neu errichtete ÖV-Hub in Fiesch genannt werden. Der Komplex umfasst neben der neuen Bahnstation die Talstation der Luftseilbahn Fiesch-Eggishorn, einen Postautoterminal und ein Dienstleistungszentrum. Die innovative Drehscheibe ermöglicht ein direktes, barrierefreies und bequemes Umsteigen zwischen den verschiedenen Verkehrsträgern und steigert damit das touristische Angebot der gesamten Aletschregion.

Die Bedeutung von Zermatt ist für die BVZ Gruppe unbestritten. Welchen Stellenwert wird Andermatt in Zukunft einnehmen?

In Andermatt ist ein grossartiges Angebot entstanden – ganz gleich, ob Sie die Logiermöglichkeiten, die Gastronomie oder das sportliche und kulturelle Angebot betrachten. Als Bahn, die den ÖV sicherstellt, profitieren wir schon heute von diesen Entwicklungen. Die Nachfrage der Destination Andermatt wird in Zukunft kontinuierlich zulegen. Deshalb erneuern wir nicht nur den Bahnhof, sondern bauen gemeinsam mit unseren Partnern ein Geschäfts- und Wohnhaus, das ein Bindeglied zwischen dem alten Dorf und dem neuen Feriendorf bildet. Zudem entwickelt sich Andermatt immer mehr als Zu- und Ausstiegort für Gäste des Glacier Express, die nur eine Teilstrecke fahren oder einfach nach St. Moritz oder Zermatt fahren wollen.

Sehen Sie eine Kannibalisierungsgefahr mit Zermatt/Gornergrat?

Andermatt ist ein zusätzliches, sehr attraktives Ausflugsziel an unserem Streckennetz. Davon profitieren wir als Bahn. Eine Kannibalisierung mit Zermatt/Gornergrat sehe ich nicht – im Gegenteil.

Im Wohn- und Geschäftsgebäude am Bahnhof Andermatt konnten Ende 2019 die Schalterflächen und die kommerziellen Flächen bezogen werden. Die 58 Wohnungen werden im nächsten Sommer bezugsbereit sein. Wie ist die Vermietung gelaufen?

Die Vermietung der kommerziellen Flächen verläuft im Rahmen der Erwartungen. Wir stehen mit ernsthaften Interessenten in Verhandlungen und sind zuversichtlich, dass im Sommer ein Grossteil der Flächen vermietet ist. Das Wohnungsangebot ist auf grosses Interesse gestossen. Ende 2019 war bereits gut ein Drittel aller Wohnungen vermietet.

Sie haben anfangs die Hitzeperioden erwähnt. Hatten Sie sich an jenen heissen Tagen nach einem kalten Wintertag gesehnt?

Ich bevorzuge tatsächlich einen sehr kalten Wintertag.

Wie stark bestimmen Temperaturen und Sonnenscheindauer die Wahl Ihrer Ferienziele? Lieber Südsee oder Nordpol?

Im letzten Winter hat es mich nach Lappland, also Richtung Nordpol, gezogen. Aber die Südsee hat sicher auch ihre Reize.