

«WIR HALTEN AN UNSEREN STRATEGISCHEN ZIELEN FEST»

Herr Lehner, wie war der Start der BVZ Gruppe ins Jahr 2020?

Äusserst vielversprechend – im Januar und Februar konnten wir Rekordzahlen bei den Gästen und Reisenden verzeichnen. Die Frequenzen lagen über den Spitzenwerten der Vergleichsmonate 2019.

Dann kam Corona. Waren Sie vom Ausmass des Rückgangs überrascht?

Überraschend war eher die Wucht der verordneten Massnahmen. Von heute auf morgen mussten wir infolge der behördlichen Vorgaben die touristischen Verkehre der Gornergrat Bahn und des Glacier Express komplett einstellen. Im Regionalverkehr hingegen wurde uns auferlegt, das Grundangebot entsprechend den Vorgaben des Bundes aufrechtzuerhalten. So konnten wir die Kosten an dieser Stelle nur wenig reduzieren, während die Züge zum grossen Teil fast leer verkehrten.

Wer kommt für das Defizit auf?

Im Regionalverkehr mit der Matterhorn Gotthard Bahn kann das Defizit vollständig mit den in den vergangenen Jahren selbst erwirtschafteten Reserven gemäss Art. 36 des Personenbeförderungsgesetzes gedeckt werden. Damit der Service-Public-Auftrag auch in Zukunft erfüllt werden kann, hat die öffentliche Hand für weiterreichende Verluste ihre finanzielle Unterstützung zugesichert. Die Ertragsausfälle bei der Gornergrat Bahn und beim Glacier Express, die beide vollständig privat finanziert sind, haben jedoch voll auf das Ergebnis durchgeschlagen.

Wann wurde Ihnen klar, dass die Vorjahreszahlen definitiv nicht mehr zu erreichen waren?

Als im März der Lockdown kam und es hiess, dass die touristischen Verkehre bis mindestens Ende April eingestellt bleiben müssen, wurde uns klar, dass sich ein Totalausfall von anderthalb Monaten nicht kompensieren lässt. Letztendlich konnten die Gornergrat Bahn und der Glacier Express fast volle drei Monate nicht fahren.

«DIE ERTRAGSAUSFÄLLE BEI DER GORNERGRAT BAHN UND BEIM GLACIER EXPRESS, DIE BEIDE VOLLSTÄNDIG PRIVAT FINANZIERT SIND, HABEN VOLL AUF DAS ERGEBNIS DURCHGESCHLAGEN.»

Und als die beiden Bahnen wieder fahren durften, fehlten die ausländischen Gäste?

Ja, als Folge der restriktiven Ein- und Ausreisebestimmungen brachen uns die Gäste aus wichtigen Kernmärkten weg. Zwar hatten wir dank des starken Schweizer Heimatmarkts eine solide Grundausrüstung, aber rund die Hälfte der Frequenzen kommt üblicherweise aus dem Ausland.

Macht es auf der Ertragsseite einen Unterschied, ob Schweizer Gäste oder ausländische Gäste ausbleiben?

Definitiv. Und zwar aus zwei Gründen: Erstens entscheidet der Schweizer Gast oft spontan, meistens in Abhängigkeit vom Wetter. Bei gutem Wetter haben wir entsprechend eine gute Auslastung. Zweitens profitiert der Schweizer Gast vielfach von Vergünstigungen wie dem Generalabonnement oder dem Halbtax-Abonnement. Das hat eine unmittelbare Auswirkung auf den Ertrag pro Fahrgast. Die ausländischen Gäste hingegen haben ihr Ticket meistens im Voraus gebucht und sind im reservierten Zeitraum vor Ort. Sie nutzen unsere Angebote weitgehend unabhängig vom Wetter.

Wie gut war die BVZ Gruppe auf den Lockdown vorbereitet?

Was wir im Berichtsjahr erlebt haben, hat es in einem solchen Ausmass noch nicht gegeben. Auf so etwas kann man nicht vorbereitet sein. Immerhin waren unsere Erfahrungen im Störfall- und Ereignismanagement sehr nützlich. Als überwie-

gend im alpinen Raum verkehrendes Bahnunternehmen sind wir es gewohnt, mit zum Teil gravierenden, oft naturbedingten Störungen umzugehen und flexibel zu reagieren. Ich erinnere nur an Anfang 2018, als wir über mehrere Wochen mit massiven Wetterwidrigkeiten und Sperrungen entlang des ganzen Streckennetzes zu kämpfen hatten.

Wie rasch konnten Sie reagieren?

Dank einer frühzeitig noch vor dem Lockdown einberufenen internen Taskforce konnten wir rasch reagieren. Da wir schon vorher auf die Office-365-Welt umgestellt hatten, waren die Voraussetzungen für die virtuelle Zusammenarbeit gut. Wir konnten zum Beispiel sehr rasch und ohne Probleme Teams-Videokonferenzen organisieren.

Welche Möglichkeiten zur Kosteneinsparung hat die BVZ Gruppe genutzt?

Auf der Kostenseite haben wir bei der Matterhorn Gotthard Bahn und bei der Gornergrat Bahn auf Kurzarbeit umgestellt. Zudem hat die BVZ Gruppe ein Kostensparprogramm eingeleitet und nicht strategische Investitionen verschoben.

«DIE MITARBEITENDEN ZEIGTEN MIT IHRER HOHEN FLEXIBILITÄT UND DER DISZIPLINIERTEN UMSETZUNG DER GETROFFENEN MASSNAHMEN EINE STARKE VERBUNDENHEIT MIT DEM UNTERNEHMEN.»

Und wie wurde die Nachfrage angekurbelt?

Da waren wir recht kreativ und schnell. Ich erwähne das Early-Bird-Ticket, das auf Online-Buchungen bis 30 Tage vor Reiseantritt einen Nachlass von 30% auf den Normaltarif gewährte. Oder die erfolgreiche Geburtstagsaktion, die Gästen mit Geburtstagen in den Sternzeichen Widder, Stier oder Zwilling (Geburtstag während des Lockdowns) eine Gratisfahrt auf den Gornergrat ermöglicht hat. Da sie in den meisten Fällen begleitet kamen, konnten zusätzliche Frequenzen generiert werden. Neben dieser Aktion gab es verschiedene weitere Verkaufsförderungsmassnahmen mit Partnern wie beispielsweise der Raiffeisenbank.

Wie hat sich die Pandemie auf die Mitarbeitenden ausgewirkt? Mussten Entlassungen vorgenommen werden?

Die Pandemie war für alle Mitarbeitenden und den Verwaltungsrat eine ganz neue Erfahrung. Es waren vor allem zwei Faktoren, die uns durch die Krise getragen haben: die Public Private Partnership (PPP) und die Mitarbeitenden. Das PPP-Modell ermöglichte es mit Unterstützung der öffentlichen Hand, dass der Regionalverkehr bis zu einem ge-

wissen Grad aufrechterhalten wurde. Die Mitarbeitenden zeigten mit ihrer hohen Flexibilität und der disziplinierten Umsetzung der getroffenen Massnahmen eine starke Verbundenheit mit dem Unternehmen. Dafür gebührt ihnen mein herzlicher Dank. Aufgrund der Kurzarbeit konnten wir einen grösseren Stellenabbau umgehen. Ein Einstellungsstopp liess sich jedoch nicht vermeiden.

Wie beeinflusst die Pandemie die grossen Investitionsprojekte?

Wir sind davon überzeugt, mit unserem Geschäftsmodell gut aufgestellt zu sein, und glauben fest daran, dass die Gäste nach der Bewältigung der Pandemie in grosser Zahl zurückkommen werden. Daher haben wir bewusst entschieden, auch in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld an unseren strategischen Zielen und den damit einhergehenden Investitionsprogrammen festzuhalten.

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 Top-Ausflugszielen 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.

Wird die Flottenerneuerung reduziert oder verzögert?

Nein, wir halten an der Beschaffung von neuem Rollmaterial für die Matterhorn Gotthard Bahn sowie von fünf Doppeltriebwagen für die Gornergrat Bahn fest. Auch die Weiterentwicklung des Gornergrats als Top-Ausflugsberg läuft weiter und wird im Sommer 2021 mit der geplanten Eröffnung der multimedialen Erlebniswelt «Zoom the Matterhorn» einen echten Höhepunkt erleben. Wir können an den Investitionen festhalten, weil wir in den vergangenen Jahren eine solide finanzielle Substanz aufgebaut haben.

«WIR SIND ÜBER DIE ONLINE-KANÄLE IN STÄNDIGEM KONTAKT MIT UNSEREN KUNDEN GEBLIEBEN.»

Wie pflegt die BVZ Gruppe die Kontakte zu den Kunden, die aufgrund von Lockdowns und Verboten gar nicht wirklich Kunden sein dürfen?

Hier hat uns die Digitalisierung ungemein geholfen. Wir sind über die Online-Kanäle in ständigem Kontakt mit unseren Kunden geblieben –



sei es im unmittelbaren Dialog, sei es mit kleinen Geschichten auf unseren Social-Media-Kanälen, mit denen wir die Vorfreude auf den nächsten Ausflug fördern. Nicht zu vergessen sind Angebote, die wir heute schon zusammen mit Kunden für die Zeit nach Corona entwickeln und online vorstellen.

Wie entstehen solche Ideen und Initiativen?

Sie wurden spontan in kleinen, agilen Teams eng am Kundenbedürfnis und unter unmittelbarer Einbindung von Kunden entwickelt und realisiert. Diesen Weg hatten wir schon vor der Krise erfolgreich eingeschlagen und werden ihn konsequent fortführen. Beispiele dafür sind die «Premium Class», die «PopUp-Bar» oder auch das Projekt «Meet the Sheep».

«ICH BIN OPTIMISTISCH, DASS WIR AB 2022 WIEDER EIN SEHR GUTES ERGEBNIS ERZIELEN WERDEN.»

Haben Sie die Preise gesenkt?

Nein, bewusst nicht. Im Regionalverkehr sind wir sowieso in das Tarifsystem des öffentlichen Verkehrs eingebunden. Bei der Gornergrat Bahn und beim Glacier Express sind wir der Überzeugung, dass die Leistungen ihren Preis wert sind. Wir ziehen es vor, den Kunden durch gezielte Aktionen einen Mehrwert zu bieten und Anreize für Besuche zu schaffen.

Wie hat sich die Pandemie auf die Bearbeitung der internationalen Märkte ausgewirkt?

Auch hier gilt es derzeit vor allem in Kontakt zu bleiben und in den wichtigen Märkten bei den dortigen Reiseveranstaltern und insbesondere auch auf den relevanten digitalen Plattformen präsent zu sein. Aufgrund der internationalen Beliebtheit unserer Produktmarken bin ich sehr zu-

versichtlich, dass wir aus dem Ausland schnell wieder eine starke Nachfrage generieren können. Sobald Covid-19 und die damit verbundenen Reisebeschränkungen überwunden sind, werden die Gäste schnell wiederkommen.

Haben sich die Länderprioritäten in der Marktbearbeitung geändert?

Nein. Unsere Aufmerksamkeit liegt nach wie vor auf den europäischen Nachbarländern mit einem besonderen Fokus auf Deutschland als wichtigstem ausländischem Quellmarkt sowie auf dem angelsächsischen Raum und Asien.

Bis wann rechnen Sie mit einer Normalisierung des Geschäfts und der Ergebnisse?

2021 wird ganz klar ein Übergangsjahr, das sicher nicht an die überaus erfolgreichen Vorjahre heranreichen wird. Aber ich bin optimistisch, dass wir ab 2022 wieder ein sehr gutes Ergebnis erzielen werden.

«SOBALD COVID-19 UND DIE DAMIT VERBUNDENEN REISEBESCHRÄNKUNGEN ÜBERWUNDEN SIND, WERDEN DIE GÄSTE SCHNELL WIEDERKOMMEN.»

Herr Lehner, mussten Sie 2020 aufgrund der Pandemie Ihre persönlichen Ferien- und Reisepläne anpassen?

Ja, wir wollten eigentlich nach Süditalien ...

Was haben Sie im Lockdown am meisten vermisst?

Bei der Arbeit ganz klar den direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden, der deutlich eingeschränkt war. Und dann vermissten wir natürlich die internationalen Gäste!

Herr Lehner, Jean-Pierre Schmid wird an der Generalversammlung 2021 sein Mandat als Mitglied und Präsident des Verwaltungsrats der BVZ Holding AG niederlegen. Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit ihm erlebt?

Jean-Pierre Schmid war stets ein ausserordentlich kompetenter, gewissenhafter Gesprächspartner und ein geschätzter Impulsgeber. Dabei konzentrierte er sich bewusst auf strategische Fragen und beließ dem Management den operativen Freiraum. Bezeichnend für seine Professionalität war seine Dossiersicherheit. Für die Anliegen des Managements hatte er stets ein offenes Ohr. Auch im Namen meiner Kolleginnen und Kollegen danke ich ihm für die ausgezeichnete Zusammenarbeit ganz herzlich.