



Es gilt das gesprochene Wort.

## **Jungfraubahn Holding AG**

### **Generalversammlung 2016**

#### **Erneuter Rekordertrag und -gewinn dank Jungfraujoch – Top of Europe Wintersport strapaziert das diversifizierte Geschäftsmodell Produktivität als wichtiger Erfolgsfaktor im Tourismus**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre  
Liebe Freunde der Jungfraubahnen

#### ***1. Rekordergebnis dank hervorragender Leistung der GL sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter***

Die Schlagzeilen waren im letzten Jahr immer wieder mit Negativmeldungen zum Tourismus gefüllt. Anfangs Jahr war es die Aufhebung des Mindestkurses gegenüber über dem Euro. Die touristischen Leistungen der Schweiz, deren Produktion nicht einfach ins Ausland ausgelagert werden können, verteuerten sich auf einen Schlag auf den europäischen Märkten um fast 20%. Die Nachfrage aus Europa, dem klassischen Herkunftsmarkt für die Nachfrage nach den alpinen Standardprodukten Sommerfamilien- und Schneesporturlaub, litt bereits unter der Wachstumsschwäche Europas und dem demographischen Wandel mit immer weniger klassischen Familien. Schlechtes Wetter an den Wochenenden und vor allem zu Beginn der Skisaison 15/16 trübten die Nachfrage im Winter. Erschwerend hinzu kamen die tragischen Terroranschläge in Paris – und später in Brüssel – sowie die in der

ganzen Welt verbreiteten Bilder der Flüchtlingsströme an den Grenzen, welche Sicherheitsbedenken vor allem interkontinentaler Gäste aufkommen liessen.

Dass das Jahr 2015 bei der JBH trotz dieser Entwicklung des Umfeldes mit einem weiteren Rekord in Bezug auf Besucher auf dem Jungfraujoch – wo die Millionengrenze geknackt werden konnte – Umsatz und schlussendlich Gewinn endete, konnte deshalb so nicht erwartet werden. Der Verwaltungsrat gratuliert und dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Jungfrau Bahnen für ihren grossen Einsatz, insbesondere während den vielen Spitzentagen, die unser System bis an die Grenzen forderten. Er gratuliert insbesondere auch der Geschäftsleitung unter der Leitung von CEO Urs Kessler für den Erfolg, der insbesondere auf die konsequente und persönliche Bearbeitung der asiatischen Märkte sowie die ständige Pflege unserer Produkte zurückzuführen ist.

Den Ausführungen des CEO zum Geschäftsbericht und den Jahresresultaten werden Sie entnehmen können, dass die Geschäftsleitung auf drei Ebenen gefordert war: Zum einen wurde das laufende operative Geschäft erfolgreich geführt. Es wurden auf einer zweiten Ebene laufend innovative strategische Projekte wie der First Cliff Walk zielorientiert umgesetzt. Auf einer dritten Ebene konnten wesentliche Fortschritte beim Generationenprojekt V-Bahn erreicht werden. Hier möchte der Verwaltungsrat auch der Bergschaft Wärgistal für ihren positiven Beschluss zu den Überfahrrechten danken.



## **2. Strategische Erfolgsfaktoren heben die JBH von anderen Tourismusunternehmen ab**

Notwendig für den Erfolg waren viele strategische Besonderheiten unserer/Ihrer Jungfraubahnen, die sie von der traditionellen Schweizer Tourismusbranche abheben, insbesondere,

- dass es sich um ein diversifiziertes Tourismusunternehmen handelt, das mit drei Geschäftsbereichen in unterschiedlichen Märkten tätig ist, die unterschiedlichen Zyklen unterworfen sind. Damit kann die JBH Risiken diversifizieren und im Moment beispielsweise die rückläufige Entwicklung im Segment Wintersport durch ein Wachstum auf den interkontinentalen Sight-Seeing-Märkten mit dem Segment Jungfraujoch-Top of Europe, kompensieren. Diversifikation ist ein wichtiges Element unserer Strategie, das ich in meiner Rede vor 4 Jahren betont habe.
- dass es früh auf neue Märkte, insbesondere in Asien gesetzt hat, und dort als Marktführer als erste Schweizer Tourismusunternehmung schon vor 19 Jahren mit dem Aufbau eines Vertreternetzes von heute 8 eigenen Vertretern begonnen hat. Die Kombination von internationaler, ja in unserem Fall sogar globaler Ausstrahlung bei lokaler Verankerung als ein der Region verpflichtetes Unternehmen, ist ein Thema, das ich vor 2 Jahren vertieft habe.
- dass es als Value Stock finanzielle Risiken durch eine hohe Eigenfinanzierung und gleichzeitig systematisch in die Qualität der Produkte investiert, was damit wieder eine hohe Eigenfinanzierung ermöglicht.



Der wichtigste Erfolgsfaktor jedoch, das sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie repräsentieren unsere Leistungsbereitschaft und Service Qualität. Und unsere Führungskräfte, allen voran unsere Geschäftsleitung mit CEO Urs Kessler – Sie sind die Treiber von Innovation, Unternehmertum und zielgerichteter Vermarktung.

### **3. Intensivierender Wettbewerb auf verschiedenen Ebenen**

Wie erwähnt, Erfolg ist nicht selbstverständlich. Der Wettbewerb spielt auf vielen Ebenen:

Zuerst stehen Freizeitausgaben in Konkurrenz mit anderen Ausgaben wie Ernährung, Wohnen oder Sicherheit. Als Tourismuskriterien kommen entsprechend nur Länder und Segmente in Frage, in denen die wirtschaftliche Entwicklung so weit ist, dass diese Primärbedürfnisse erfüllt sind und sich eine Mittelklasse entwickeln kann.

Zum Zweiten stehen Tourismusausgaben im Wettbewerb mit anderen Freizeitausgaben wie Ausgaben für Medien, Sport und Kultur. Hier wächst nicht nur das Angebot zur touristischen Freizeit laufend, beispielsweise in Form von neuen Medienangeboten wie Fernsehen on Demand. Tourismus als zeitintensive Freizeitaktivität steht vielmehr auch in einem Wettbewerb um Zeit. Und diese wird immer knapper. In den europäischen Ländern erhöhen sich die Beschäftigungsgrade über die ganze Familie aufgrund neuer Lebensmodelle mit beispielsweise „Double Career Couples“. In den Wachstumsmärkten Asiens und Nordamerikas haben viele Beschäftigte wenig, teilweise nur eine Woche Ferien pro Jahr – und die wird immer mehr auch für Besuche bei Familien und Freunden eingesetzt.

Auf der dritten Ebene geht es um den Wettbewerb zwischen Tourismusformen und Destinationen. Hier wird die immer knappere Zeit



auf Produkte mit hohem Erlebnisnutzen (oder Erholungswert), hoher Erfolgsgarantie/Sicherheit bei gleichzeitig geringem Geld- und Zeiteinsatz konzentriert.

Als Effekt dieser Entwicklungen konzentriert sich die (zahlungskräftige) Nachfrage immer mehr auf einzelne „Hotspots“. Man reist dahin, wo man sicher ist, dass es ein Erfolg wird: wo die anderen auch schon waren, wo man deshalb auch etwas zu erzählen hat. Diese Hotspots können dann von der wachsenden internationalen Tourismusnachfrage profitieren, durch höhere Frequenzen und oder höhere Preise und Wertschöpfung für die sie umgebende Region. Irgendwie ist es auch digital. Entweder ein Produkt, eben auch eine Destination, bleibt attraktiv, indem es/sie seine/ihre Qualität mindestens mit dem Trend im Gesamtmarkt verbessert, und auch seine Kapazitäten ausdehnt, so dass es/sie auf den Zielmärkten relevant bleibt. Oder das Produkt fällt sukzessive aus dem Beachtungsfeld der Kunden und schlussendlich auch aus dem Markt.

#### **4. Zwei wichtige Erfolgskreisläufe: Internationale Ausstrahlung bei regionaler Verankerung sowie wirtschaftlicher Erfolg und Investitionen in die Zukunft**

Ich habe Ihnen bereits einen wichtigen Erfolgskreislauf unserer Unternehmung vorgestellt: Internationale Ausstrahlung mit einer erfolgreichen interkontinentalen Vermarktung basierend auf den regionalen Attraktionen - Natürlichen wie Abgeleiteten. Dazu zählen die von Menschenhand gestaltete Kulturlandschaft, die von unseren Partnern, den Bergschaften, so gepflegten Alplandschaften, dem Detailhandel und dem durch andere Unternehmen entwickelten Erlebnisangebot, beispielsweise der Bergsportschulen. Und natürlich die



touristische Suprastruktur mit den unverzichtbaren Übernachtungsmöglichkeiten der Hotellerie und Parahotellerie. Diese beiden Faktoren verstärken sich. Dank internationaler Ausstrahlung der Jungfraubahnen erhält die Region Nachfrage und Umsätze, die wiederum Investitionen in die regionale Attraktivität ermöglichen.

Ein zweiter wichtiger Erfolgskreislauf ist vor dem vorher beschriebenen Hintergrund der Kreislauf Umsätze – Eigenfinanzierung – Investitionen in Attraktionen – Wettbewerbsfähigkeit – Umsätze.

## **5. Produktivität als unterschätzter Faktor für Wettbewerbsfähigkeit**

Ein häufig unterschätzter Aspekt in diesen Kreisläufen ist die Produktivität. Eine hohe Produktivität sichert tiefe Kosten und damit eine hohe Eigenfinanzierungskraft. Hohe Produktivität wirkt sich aber auch direkt auf die Löhne und damit auf die Attraktivität einer Organisation auf dem Arbeitsmarkt aus.

Produktivität kann definiert werden als Output pro Zeiteinheit, beispielsweise produzierte Güter pro Arbeitsjahr oder eben Umsatz pro Vollzeitstelle.

Die Mittel, die Produktivität zu erhöhen, sind Investitionen in Technologie, beispielsweise effizientere Maschinen und Prozesse, indem man etwas rationeller macht. Auf individueller Ebene erhöht man/frau die Produktivität beispielsweise durch Investitionen in die Ausbildung.

Mit der technologischen Entwicklung, beispielsweise der Digitalisierung, erhöhen sich die theoretisch erreichbaren Produktivitätsniveaus. Völlig



neue Tätigkeiten lassen sich durch Maschinen ausführen, beispielsweise wenn Autos selber fahren können oder Computer selbständig Anlageberatung erbringen. Die heute in vielen Ländern beobachtete Ausdifferenzierung der Lohnniveaus (und schlussendlich Vermögen) sind eine Folge der immer grösseren Produktivitätsunterschiede zwischen Ländern und in denselben zwischen Bevölkerungsgruppen.

Der wirtschaftliche Wohlstand eines Landes, oder einer Unternehmung, aber auch einer Bevölkerungsgruppe wird deshalb vor allem durch die erzielten Produktivitätsfortschritte bestimmt. Viele Länder, beispielsweise Dänemark oder Singapore, setzen die Produktivität in das Zentrum ihrer Wirtschaftspolitik und richten sogar eigentliche „Productivity Boards“ ein, die die Regierung hinsichtlich ihrer Wirtschaftspolitik beraten.

In der Schweiz schwächt sich wie in vielen Ländern die Produktivitätsentwicklung, das Wachstum der Produktivität, ab. Über die Ursachen wird auch in Fachkreisen intensiv diskutiert. Es ist auffällig, dass in vielen westlichen Ländern die Investitionen trotz Geldschwemme durch die Notenbanken, zurückhaltend erfolgen – auch auf dem Hintergrund grösserer wirtschaftlicher und politischer Risiken.

Innerhalb eines Landes sind die Produktivitätsunterschiede zwischen den Branchen beachtlich. Die dem Tourismus zuzuordnenden Branchen wie Gastronomie oder Transport gehören zu den Branchen mit den tiefsten bzw. tiefen Produktivitäten. Nicht überraschend sind auch die Lohnniveaus im Tourismus tief. Wir sehen darin auch eine Ursache dafür, dass es immer schwieriger ist, gute, innovative und unternehmerische junge Leute für den Tourismus zu gewinnen. Auch



hier gibt es viele Selbstverstärkungskreisläufe: Tiefe Produktivität – tiefe Löhne – Schwierigkeiten, gute Arbeitskräfte zu gewinnen – tiefe Produktivität. Für die Probleme vieler Unternehmen und Tourismusregionen ist die ungenügende Produktivität mindestens ein so grosses bzw. verbundenes Problem wie die ungenügende Attraktivität bzw. Nachfrage.

Ein Land, eine Branche und ein Unternehmen dürfen deshalb die Produktivität nie aus den Augen verlieren. Auch bei den Jungfraubahnen ist Produktivität ein wichtiger Aspekt der Strategie und Führungsarbeit auf operativer Stufe. Verschiedene wichtige Schritte werden hier laufend und mit besonderer Initiative durch die Geschäftsleitung gemacht:

- Personalausbildung – hier legt unser Unternehmen ein grosses Gewicht auf die Ausbildung der Führungskräfte und unterstützt berufsbegleitende Weiterbildungen.
- Einsatz von IT – dies geht von unserer Buchungsplattform Jungfraustar, bis hin zu laufender Entwicklung z.T. in Kooperation von Betriebssoftware, beispielsweise die Eigenentwicklung der neuen Ticket- und Kontrollgeräte unserer Zugbegleiterinnen und –begleiter.
- Sukzessive Verstärkung der Fernüberwachung von Strecken Bahnhöfen und Anlagen, beispielsweise auch in unserem Kraftwerk.
- Vor allem aber auch der Einsatz grösserer Transportmittel. So kann heute mit einem Lokomotivführer ein Zug mit 382 Pax auf der Wengernalpbahn geführt werden. Im Gegensatz dazu kam dort früher mit den alten Triebwagenkompositionen pro 100 Pax ein Lokführer zum Einsatz. Seit letztem Jahr sind 10 dieser modernen Panoramazüge (4 Panoramazüge der ersten Generation Seite

Grindelwald, 6 neue der zweiten Generation Seite Wengen) auf dem Streckennetz der WAB im Einsatz, ab August wird auch bei der JB neues, modernes Rollmaterial eingesetzt.

- Auch der Bau der V-Bahn, über deren Stand und Bedeutung für das Angebot der Region der CEO berichten wird, ist ein Projekt der Produktivitätssteigerung. Die modernen Bahnsysteme erlauben den bequemen Transport von mehr Personen.

Trotz dieser Produktivitätssteigerungsmassnahmen ist der Personalbestand der JBH stabil geblieben, bzw hat sich sogar leicht erhöht. Auch mit der V-Bahn entstehen mehr und vor allem besser qualifizierte Arbeitsplätze. Personal kommt immer dort zum Einsatz, wo es für die Sicherheit relevant ist und/oder wo Mehrwert in der Servicequalität geschaffen werden kann.

Besonders erfreulich, die erhöhte Produktivität kam auch unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Gute, dies in Form von höheren Durchschnittslöhnen.

## **6. Wertschöpfung als Beitrag zur Region dank Produktivität**

Hier schliesst sich der „Kreis“ zum ersten erwähnten Erfolgskreislauf. Hohe Produktivität führt zu einer hohen Wertschöpfung. Diese entspricht der Leistung eines Unternehmens, der Umsatz, abzüglich der von aussen bezogenen Vorleistungen, dem Verbrauch an Rohstoffen bis zu den Investitionsgütern, dem Kauf von neuen Panoramabahnen oder Schienen. Die Wertschöpfung ist damit gewissermassen der von einer Unternehmung geschaffene Wert und sein Beitrag zum Bruttoinlandprodukt. Vereinfacht ist die Summe der Wertschöpfung aller



Unternehmen und Organisationen gleich dem dem Bruttoinlandprodukt eines Landes oder einer Region.

Auch hier ist die Entwicklung unserer Unternehmung erfreulich. Die Wertschöpfung erhöhte sich in 10 Jahren um CHF 32,2 Millionen auf heute CHF 100,6 Millionen. Auch die Verteilung ist interessant. Im letzten Jahr ist die Wertschöpfung zu 53,1% auf das Personal, zu 10,3% dem Staat (in Form von Steuern) und zu 11,9% den Kapitalgebern zugeflossen. 24,7% stand als Eigenfinanzierung der Unternehmung für die strategischen Ausbauprojekte zur Verfügung.

### **7. Jungfraubahn – mehr als „nur“ wirtschaftlich erfolgreich**

Die Jungfraubahnen sind, und das darf man gerade in einem Rekordjahr sagen, ein wirtschaftlich erfolgreiches, rentables Unternehmen. Als Value Stock weisen die Aktien eine langfristig attraktive Rendite bei gleichzeitig überblickbarem Risiko auf, beispielsweise und insbesondere aufgrund der hohen Eigenfinanzierung und der damit tiefen bzw. aktuell gänzlich fehlenden Fremdkapitalbelastung.

Die Jungfraubahnen sind aber mehr als nur eine Gewinnmaschine für uns als Aktionärinnen und Aktionäre. Sie sind auch ein Value Stock, eine wertschaffendes Unternehmen für die Region, das mit seinem Angebot als Motor der (touristischen) Entwicklung der Region dient und dringend notwendige Wertschöpfung schafft.

Die Jungfraubahnen sind zudem auch eine Ikone der technischen und touristischen Entwicklung, das motiviert die GL, den Verwaltungsrat und, wie ich mich immer wieder in Gesprächen überzeugen kann, viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Unternehmen, dessen Vision es immer war, breiten Bevölkerungsschichten die Schönheit des Hochgebirges näher zu bringen und Hochgebirgsforschung zu



ermöglichen, um so auch nachhaltig für unsere wunderschöne Landschaft zu wirken, schlussendlich als ein Aushängeschild der Schweiz.

## **Dank**

Der Verwaltungsrat dankt Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre Treue zu diesem Unternehmen und dafür, dass Sie seine Weiterentwicklung für die nächste Generation mit der V-Bahn unterstützen.

Danken möchte ich nochmals unseren bewährten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Besonders danken möchte der Verwaltungsrat an dieser Stelle unserer Geschäftsleitung unter CEO Urs Kessler, CFO Christoph Seiler, Christoph Schläppi und Jürg Lauper für die umsichtige Führung unseres Unternehmens und den grossen Einsatz zu Gunsten unserer strategischen Projekte. Auch danken möchte ich den Mitgliedern unserer erweiterten GL.

Im Namen des Verwaltungsrates danke ich allen Partnern unserer Unternehmung, insbesondere den Gemeinden und den Bergschaften. Vor allem danken wir Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für die Unterstützung unserer Gesellschaft und Ihre Loyalität zu den Jungfraubahnen.

\*\*\*\*\*