



Generalversammlung JBH vom 14. Mai 2018

Es gilt das gesprochene Wort.

## **Ausführungen Generalversammlung 2018**

### **Rückblick Geschäftsjahr 2017**

Das Geschäftsjahr 2017 schloss mit neuen Rekorden bezüglich Frequenzen, Umsatz und Gewinn. Die Jungfraubahnen heben sich beispielsweise mit einem Wachstum des Betriebsertrags von fast 15% gegenüber dem Vorjahr oder einer Umsatzrendite von 21,5% auch gegenüber ihren Benchmarkpartnern ab und konnten ihre Position als führendes Tourismusunternehmen der Schweiz festigen. Gleichzeitig konnten wichtige Fortschritte beim strategischen Grossprojekt, der V-Bahn, erreicht und innovative Investitionsvorhaben umgesetzt werden. Mehr über das Rekordjahr und den Stand der V-Bahn werden Sie von CEO Urs Kessler in seinen Ausführungen erfahren.

Der Verwaltungsrat gratuliert der Geschäftsleitung zu diesen hervorragenden Resultaten und dankt ihr und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für den grossen und erfolgreichen Einsatz. Der ausgezeichnete Jahresabschluss fällt auf das Jubiläum der 10. Generalversammlung durch CEO Urs Kessler. Ihm gebührt für seinen unermüdlichen und unternehmerischen Einsatz besonderer Dank. Er folgte per 1.9.2008 auf Walter Steuri und wird bald sein 10. Jahr als erfolgreicher Verantwortlicher unserer Unternehmung vollendet haben.

Vor dem Hintergrund dieser soliden Resultate ist die Gesellschaft bestens vorbereitet für die grossen Investitionen in das V – Bahn Projekt

Generalversammlung JBH vom 14. Mai 2018

sowie die Realisation der Vision, welche die Entwicklung Jungfraubahn-Gruppe zu einem integrierten Freizeitunternehmen mit einer Verlängerung der Wertschöpfungskette vorsieht.

## **Schwerpunktthema Strategie**

Jedes Jahr widmet sich die Präsidialansprache einem grundsätzlichen strategischen Thema. So im vergangenen Jahr zur Bedeutung der V-Bahn für die längerfristige Wettbewerbsfähigkeit der Region, 2016 zu den strategischen Erfolgsfaktoren unserer Unternehmung sowie zur Frage wie die Jungfraubahnen die Produktivität steigern und gleichzeitig die Dienstleistungsqualität verbessern wollen. 2015 ging es um die Herausforderungen der zukünftigen Entwicklung im Wintersport – Herausforderungen wie der strukturelle Rückgang der Skier days mit Konzentration auf das beste Wetter mit immer kurzfristigerer Buchung und kürzeren Aufenthalten, die sich seither nicht nur bewahrheitet, sondern sogar noch akzentuiert haben...

Jetzt kann Ihre Jungfraubahn-Gruppe auf ein Rekordjahr zurückblicken, die 1 Mio. Marke Besucher auf dem Jungfraujoch wurde nach 2015 zum zweiten Mal geknackt. Auch das Segment Erlebnisberge entwickelt sich prächtig. Die V-Bahn, auf die sich bisher unsere strategische Arbeit konzentriert hat, steht kurz vor dem Baubeginn. Ich möchte deshalb die mittelfristige Strategie Ihres Unternehmens auch vor dem Hintergrund der Industrielogik im Tourismus- und Freizeitbereich detaillierter erläutern. Ausgehend von unserer Vision:

«Die Jungfraubahn-Gruppe entwickelt sich als führendes touristisches Unternehmen der Schweiz und grösste Bergbahngruppe in Richtung



Generalversammlung JBH vom 14. Mai 2018

eines integrierten Freizeit- und Serviceunternehmens. Dabei stützt sie sich auf

- ihre über 120-jährige unternehmerische Tradition,
- die Vision des Gründers, die einmalige alpine Landschaft breiten Teilen der Bevölkerung und internationalen Gästen zugänglich zu machen,
- ihre Verankerung in der Jungfrau Region,
- ihre über Generationen entwickelte Marke, Dienstleistungs- und technische Kompetenz.

Sie ist der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung der Jungfrau Region sowie des alpinen Tourismus in der Schweiz und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung dieser Regionen. Dabei berücksichtigt sie die Interessen der Region und ihrer Einwohner, fördert ihre Mitarbeitenden und trägt Sorge zur Natur, die eine wichtige Ressource für die Entwicklung der Region und der Jungfrauabahn darstellt. Sie soll im Sinne der Vision des Gründers für künftige Generationen erhalten und zugänglich gehalten werden. Als Voraussetzung dafür soll die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Unternehmung gewährleistet bleiben und die Attraktivität für Investoren gesteigert werden. Wir legen grossen Wert auf Nachhaltigkeit.“

.....Und zwar auf der Basis von Fragen, die wir auch häufig von Aktionärinnen und Aktionären, auch der breiteren Bevölkerung gestellt bekommen:

## **1. Warum definieren sich die Jungfraubahnen vermehrt als Freizeitunternehmen?**

Weltweit ist der Tourismus ein Wachstumsmarkt. Mit der wirtschaftlichen Erstarkung Europas und der Wiedererstarkung des Euros darf die Schweiz nun nicht nur im internationalen, interkontinentalen Reisegeschäft, sondern auch in den Europäischen Ferienmärkten wieder mit einem Wachstum rechnen.

Dieses Wachstum bezieht sich jedoch primär auf die Frequenzen. Touristische Produkte wurden, oder werden immer noch laufend günstiger. Dies liegt am technologischen Fortschritt. Dank günstigen Grossraumflugzeugen mit nur noch zwei Motoren kosten Interkontinentalreisen heute auch nominal, dh. ohne Berücksichtigung der Geldentwertung, gleich viel oder weniger wie vor 40 Jahren. Reservationen können Sie heute dank Internet direkt im Hotel vornehmen und sparen sich damit die früher üblichen 10% Marge für das Reisebüro und 20% Marge für die Tour Operator. Die immer günstigeren Preise liegen aber auch im globalen Wettbewerb begründet. Denn dank Internet und günstigen Transporten steht ein Ausflug auf den Zuckerhut in Rio mindestens in indirektem Wettbewerb mit einer Fahrt auf unsere First. Vor allem aber bieten heute neue Geschäftsmodelle wie Low Cost Hotels, Billigfluglinien oder auch Uber einfache, standardisierte Prozesse und dank Masse und Plattformen solide Qualität zu günstigsten Preisen. Themenparks oder Kreuzfahrtschiffe mit mehr als 5000 Passagieren lassen grüssen. Für die immer

auswechselbareren Produkte ist der Gast auch immer weniger bereit, mehr zu bezahlen.

Die Schweiz ist ein Hochlohnland. Ein regional verantwortliches Unternehmen wie die Jungfraubahnen wollen der einheimischen Bevölkerung attraktive Arbeitsplätze bieten und nicht wie Kreuzfahrtschiffe Kellner aus den Philippinen einstellen. Wir wollen auch die Umwelt nicht weiter belasten, sondern in ihre Qualität investieren. Sie sehen damit, dass die Jungfraubahnen nicht den Trend zu immer «mehr und billiger» mitmachen können und wollen. Höhere Preise, eine wichtige strategische Controllinggrösse gerade auch bei unserem Unternehmen, der CEO wird noch darauf eingehen, oder mehr Einnahmen pro Gast, bedingen, dass wir nicht nur auswechselbare touristische Leistungen, sondern Erlebnisleistungen bieten müssen. Der Gast möchte nicht nur Service, sondern immer mehr Erlebnisse, die ihm unvergessliche Erinnerungen verschaffen. Erlebnisse, die ihm damit Identität oder sogar Selbstwertgefühl ermöglichen. Die Jungfraubahnen haben deshalb und werden in der Zukunft noch vermehrt in ergänzende Elemente ihres Angebotes, ihrer Wertschöpfungskette, von erlebnisreicher Gastronomie über neue Freizeitangebote wie auf First der First Flieger oder auf dem Jungfrauoch mit dem Fun Park investieren. Immer wichtiger werden Shops, weil diese einen wichtigen Teil des Freizeiterlebnisses ausmachen. Es geht darum, als Freizeitunternehmen die Erlebnisqualität im Tourismus zu bieten, die eine ausreichende und wachsende Wertschöpfung für Region und Unternehmen sichert. Es gibt kaum eine Unternehmung wie die Jungfraubahnen, deren Gründer Guyer

Zeller schon die Vision hatte, den Besuchern aus aller Welt das Erlebnis Hochgebirge näher zu bringen und die als einzige über diese Landschaft verfügt, die auch prädestiniert ist, diese Vision mit Inhalt zu füllen.

**2. Wenn die Jungfraubahnen höhere Preise anstreben, warum müssen Sie dann auch frequenzmässig, also quantitativ, wachsen?**

Wenn man weniger als der Gesamtmarkt wächst, verliert man Marktanteile. Man wird weniger wichtig. Weil man weniger wächst, kann man auch weniger von Grösseneffekten profitieren, beispielsweise produktivere, grössere Züge nutzen und wird im Vergleich zur Konkurrenz teurer. Wenn man im Vergleich zur Konkurrenz immer weniger Besucher hat, wird auch in den Märkten vergleichsweise immer weniger über einem erzählt, man verliert an Bekanntheit und Markenkraft. Auch Luxushotelketten und Luxusuhrenmarken wachsen, genau aus diesen Gründen. Es ist Ihnen bestimmt auch schon aufgefallen, dass alle immer in die Top-Museen, zu den Top-Attraktionen wollen. Auch wenn sie anstehen und viel bezahlen müssen, wollen alle in den Louvre oder auf das London Eye – und nicht in das kleinere Museum nebenan. Es gibt eine zunehmende Ausdifferenzierung zwischen der breiten, unter Preisdruck stehenden Masse oder den immer bekannteren Top Angeboten, zu denen glücklicherweise Ihr Jungfrauoch – Top of Europe gehört. Mit einem Nullwachstum in einem globalen Wachstumsmarkt würden sich die Jungfraubahnen quasi selbst teuer, unbekannter und damit eigentlich langfristig obsolet machen.

Zum Glück können wir noch wachsen, ohne die Spitzenbelastungen zu erhöhen. Wie der CEO erläutern wird, ist es auch letztes Jahr gelungen, vor allem durch die Ausdehnung der Saisonzeiten und der Verteilung der Tage mit Spitzenauslastungen zu wachsen. Ich würde dies auch als nachhaltiges Wachstum bezeichnen. Bestehende Investitionen und Eingriffe in die Natur werden besser genutzt.

**3. Warum nutzen die Jungfraubahnen ihre Kompetenzen als international orientiertes Freizeitunternehmen nicht, um durch Expansion in andere Regionen zu wachsen?**

Viele erfolgreiche (Tourismus-)Unternehmen wachsen, indem Sie an neuen Standorten tätig werden, beispielsweise Billigfluggesellschaften, die neue Operationsbasen einrichten und von dort aus neue Linien betreiben oder Hotelketten, die in neuen Ländern tätig werden. Die Jungfraubahnen dagegen fokussieren sich auf die Jungfrauregion: Weil sie sich dieser Region verpflichtet fühlen, sie sind Teil der Region. Aber auch, weil es ökonomisch Sinn macht. Erlebnisangebote setzen Dienstleistungen und ein Umfeld voraus. Man muss die Region kennen. Und man muss persönlich Mitarbeitende anleiten und führen. Nur günstige Hotels verlassen sich ausschliesslich auf Controllingssysteme. Spitzenhotels wissen, wie wichtig die persönliche Führung vor Ort, ein kompetentes Management sind. Erfolgreiche Führung bei Dienstleistungen, und das erst noch bei wechselnden Umwelteinflüssen, von Lawinen bis Föhn, muss direkt sein.

Generalversammlung JBH vom 14. Mai 2018

Management auf Distanz, quasi im Fernsteuerungsmodus, funktioniert nicht.

Mit dem Fokus auf die Jungfrauregion wird die Jungfraubahn Holding auch für ihre Aktionärinnen und Aktionäre berechenbar. Sie wird als Value Stock glaubhaft, weil jeder Aktionär weiss, was er besitzt, konkrete Infrastrukturen und Einrichtungen, und nicht einfach nur Anlagen und Rechte. Und keine Verschuldung, um irgendwelche Übernahmen ausserhalb zu finanzieren. Positiv ist weiter ein abschätzbarer Cashflow.

Die Entwicklungsmöglichkeiten für unser Unternehmen sind auch in der Jungfrauregion gross. Auf der Basis der vom VR beschlossenen Vision respektive Grundstrategie hat die GL Vorschläge für neue Produkte und Projekte im Sinne Einer Next Frontier entwickelt. Diese wurden in eine strategische Karte gegossen. Darin sind Projekte für den Ausbau unseres Erlebnisangebotes, die Gastronomie und Shops entlang der Wertschöpfungskette bis zum Thema Ostgrat eingeschlossen. Mehr auch dazu in den Ausführungen von Urs Kessler.

## **Unternehmensstruktur**

Die Weiterentwicklung der Strategie widerspiegelt sich auch in der Struktur des Unternehmens und der Geschäftsführung der Jungfraubahnen.

Wie im Geschäftsbericht aufgezeigt, verfügt die Jungfraubahn Holding heute über zusätzliche, im letzten oder vorletzten Geschäftsjahr dazu gekommene Tochtergesellschaften. Mit der Grindelwald Grund



Generalversammlung JBH vom 14. Mai 2018

Infrastruktur AG, an der die JBH 80% hält und an der unsere Partnerunternehmung Männlichenbahn ebenfalls beteiligt ist, werden die Voraussetzungen für den Bau und den Betrieb des Terminals der V-Bahn als Dienstleistungszentrum mit Shops und Gastronomie geschaffen. Mit der Jungfrau Gastronomie AG werden die Voraussetzungen für die Übernahme der Gastronomiebetriebe entlang unserer Hauptachse aufs Jungfraujoch und die erlebnisorientierte Weiterentwicklung dieses wichtigen Angebotes geschaffen.

Auch die Geschäftsleitung wurde im Hinblick auf die Weiterentwicklung unseres Unternehmens angepasst. Dies erfolgte in Form der Erweiterung und Neustrukturierung der erweiterten Geschäftsleitung. Neu zur erweiterten GL sind im letzten Geschäftsjahr Andreas Piattini, Leiter Personal, Urs Siegenthaler, Leiter Informatik und Reto Mettler, Leiter Gastronomie, gestossen. Dies widerspiegelt die Aufwertung bestehender Bereiche wie Informatik oder die Weiterentwicklung beispielsweise durch den Aufbau des Bereichs Gastronomie.

Wie bereits erwähnt, sind bei einem Dienstleistungs- und Erlebnisunternehmen die persönliche und direkte Führung sowie die unternehmerische Innovationskraft, damit letztlich die GL und deren Qualität die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Die Jungfraubahnen sind glücklich, dass sie auf eine stabile, bewährte und erfolgreiche kleine Geschäftsleitung mit Urs Kessler, Christoph Schläppi und Christoph Seiler zählen dürfen. Der Erfolg unseres Unternehmens auf den Märkten und bei der täglichen Dienstleistungserbringung ist vor allem ihr Verdienst. Verwaltungsrat und GL sind sich einig, dass es in den

Generalversammlung JBH vom 14. Mai 2018

nächsten Jahren, im Hinblick auf die Zeit nach der Realisation der V-Bahn, auch um die Nachfolgeplanung geht.

### **Ausblick Generalversammlung**

Auf der Basis der sehr guten Resultate mit einem Rekordgewinn von 41,6 Mio. Franken wird der Generalversammlung eine Erhöhung der Dividende von Fr. 2.10 auf Fr. 2.40 vorgeschlagen, was einer Payout Ratio von 33,9 % entspricht. Dies erfolgt als Konsequenz und im Einklang mit den Finanzziele unserer Gesellschaft. Diese sehen eine Payout Ratio von 33 – 50% des Konzerngewinnes vor. Die Dividende bewegt sich im Hinblick auf die grossen Investitionen in das V-Bahn Projekt immer noch am unteren Ende dieser Bandbreite. Bereits heute ist abzusehen, dass das Ziel einer maximalen und nur vorübergehenden Verschuldung von CHF 120 Mio. ebenfalls eingehalten werden kann.

Der Verwaltungsrat musste vom Entscheid von Bruno Hofweber Kenntnis nehmen, dass er nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung steht. Bruno Hofweber wurde von der Generalversammlung im Jahr 2009 in den VR der JBH gewählt. Das Ziel war, entsprechend dem damals gültigen Anforderungsprofil, unternehmerische Kompetenz mit einer Persönlichkeit zu gewinnen, welche in einer mit dem Tourismus verwandten Branche tätig ist. Bruno Hofweber hat in den vergangenen neun Jahren im VR verschiedene Impulse zur Weiterentwicklung der Strategie eingebracht. Der VR dankt ihm für seinen Einsatz zu Gunsten unserer Unternehmung bestens.

Der VR überprüft seine Zusammensetzung regelmässig nach einem Anforderungsprofil. Im Moment weist er mit seinen Mitgliedern die notwendigen Kompetenzen im Bereich Technik, Risiko Finanzierung,

Generalversammlung JBH vom 14. Mai 2018

Unternehmertum, Tourismus und Marketing auf. Die regionale Verankerung wird traditionell, auch als der VR der JBH noch grösser war, durch zwei Vertretungen, je einem aus dem Tal der Schwarzen und der Weissen Lütschine, sichergestellt. Heute sind dies Nils Graf aus Wengen und Peter Baumann aus Grindelwald.

Nach dem Ausscheiden von Jürg Rieben vor einem Jahr soll der VR wieder mit juristischer Kompetenz ergänzt werden. Der VR schlägt deshalb Frau RA Dr. jur. Catrina Luchsinger Gähwiler zur Neuwahl in den VR der JBH vor. Sie ist eine ausgewiesene Expertin im Bereich M&A, Kapital- und Finanzmarktrecht sowie in Corporate Governance & Compliance. Sie ist seit 2007 Partnerin der Froiep Legal AG Rechtsanwälte. Die gebürtige Baslerin ist unter anderem auch Mitglied des Swiss Asia Chamber of Commerce sowie der International Pacific Bar Association. Dass wir mit ihr nicht nur eine hochkarätige Vertreterin ihres Fachgebietes und eine erfahrene Führungskraft, sondern auch zum ersten Mal in der Geschichte unseres Unternehmens eine Frau vorschlagen können, freut uns.

Alle übrigen Verwaltungsräte (Ueli Winzenried, Nils Graf, Peter Baumann und Hanspeter Rüfenacht sowie der Sprechende) stehen für eine Wiederwahl zur Verfügung. Ich möchte an dieser Stelle meinen Kollegen bestens für die gute Zusammenarbeit und ihren Einsatz zu Gunsten unseres Unternehmens danken.

Die Anträge bezüglich Vergütung liegen im Rahmen des Vorjahres. Es wird am bewährten Vergütungssystem mit den drei Komponenten fixe Entschädigung, variable Entschädigung sowie Aktienbeteiligungsprogramm festgehalten. Bei der Vergütung des VR

Generalversammlung JBH vom 14. Mai 2018

gibt es eine Änderung, indem einem allgemeinen Trend folgend ein Zielband für die Gesamtvergütung definiert und auf die variable Entschädigung verzichtet wird. Damit wird auch der Antrag für die Vergütung des VR leicht um CHF 90'000 reduziert.

## **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 und danach neuen Ufern in der Region 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 und Christoph Schläppi 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 – und da wiederhole ich mich gerne – danken wir Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für die Unterstützung unserer Gesellschaft und Ihre Loyalität zu den Jungfraubahnen.

\*\*\*\*\*