

JUNGFRAUBAHN BURGGRABEN AUF 3'454 M Ü. M.

Reflexion Albin Kistler

Mai 2024

Die Jungfraubahn-Gruppe ist eine Erfolgsgeschichte des Schweizer Tourismus. Das Unternehmen vereint viele Eigenschaften, die ein Qualitätsunternehmen ausmachen. Im Gespräch mit dem langjährigen CEO, Urs Kessler, geben wir Ihnen spannende Einblicke in dieses einmalige Geschäftsmodell.

JUNGFRAUBAHN BURGGRABEN AUF 3'454 M Ü. M.

Exportbranche Tourismus

Wer auf Qualität und Sicherheit setzt, schafft beste Voraussetzungen für langfristig überzeugende Anlageresultate und meidet unnötige Risiken. Solche Risiken entstehen besonders bei grenzüberschreitenden Investitionen in Regionen und Ländern mit instabilen Institutionen, schwachen Währungen und rechtsstaatlichen Defiziten. Im schlimmsten Fall drohen Totalverluste.

Mit ihrer politischen Stabilität, intakter Infrastruktur und einer offenen Wirtschaftspolitik bietet die Schweiz attraktive, stabile Rahmenbedingungen. Dies äussert sich in einer vielfältigen und gesunden Unternehmenslandschaft, welche dank ihrer internationalen Geschäftstätigkeit eine weitaus stärkere Wachstumsdynamik aufweist, als es das zwar stabile, aber gemächliche Wachstum der Schweizer Volkswirtschaft erahnen lässt.

Ein weitaus kräftigeres Wirtschaftswachstum lässt sich hingegen in den sogenannten aufstrebenden Volkswirtschaften beobachten. Unter anderem dank zunehmender Integration in die internationalen Wirtschaftsströme erzielen diese Länder beeindruckende wirtschaftliche Fortschritte. Diese Wohlstandsgewinne führen zu ansteigenden Löhnen, steigender Kaufkraft und neuen Bedürfnissen. Dazu gehört auch der Wunsch nach Freizeiterlebnissen und fernen Reisezielen. Die Schweiz als Reiseland geniesst dabei eine dauerhaft hohe Anziehungskraft.

Es sind also nicht nur die Schweizer Pharma-, Chemie-, Maschinen- oder Uhrenindustrien, die dank ihrer grenzüberschreitenden Tätigkeiten direkt vom globalen Wohlstandswachstum profitieren. Auch der Schweizer Tourismus ist als wichtige Exportbranche zu bezeichnen.

Qualitätsunternehmen Jungfraubahnen

Die Jungfraubahn Holding mit Sitz in Interlaken ist ein Traditionsunternehmen der Schweizer Tourismusbranche. Mit ihrer erfolgreichen operativen Entwicklung über die letzten Jahrzehnte dient das Unternehmen als exzellentes Anschauungsbeispiel, wie man mit Investitionen in Schweizer Qualitätsunternehmen an den beeindruckenden globalen Wohlstandsgewinnen partizipieren kann.

Gerne zeigen wir Ihnen untenstehend auf, welche Eigenheiten die Jungfraubahnen zu einem beeindruckenden Qualitätsunternehmen machen.

Alleinstellungsmerkmal Jungfraujoch

Exzellente Unternehmen schaffen es, mit überlegenen Produkten und Dienstleistungen einen sogenannten Burggraben zu errichten und sich so von der Konkurrenz abzuheben und ihre Marktposition langfristig zu schützen. Die Jungfraubahn Holding hat dies erreicht.

Mit den Anlagen und dem Angebot auf dem Jungfraujoch betreibt die Jungfraubahn Holding eine der attraktivsten, ganzjährigen Alpendestinationen Europas. Ergänzt durch die sehr erfolgreich entwickelten Erlebnisberge (First, Harder Kulm, Winteregg-Mürren) ergibt sich ein schwer zu kopierendes Angebot, das auf eine langfristig nachhaltige Nachfrage stösst. Für viele internationale Touristen auf Europareise steht ein Besuch der Jungfrau-region sehr weit oben auf der Prioritätenliste.

Kerngesunde Finanzen

Das Tourismusgeschäft ist zyklisch. Verwerfungen wie wirtschaftliche Krisen oder geopolitische Konflikte können das globale Reiseverhalten unmittelbar beeinflussen.

Abb. 1: Covid-Einbruch und Erholung

	2019	2020	2021	2022	2023
Gäste auf Jungfrauojoch (Tsd.)	1'056	363	365	625	1'007
Umsatz Gesamtfirma (CHF Mio.)	223	126	131	214	278
Operatives Ergebnis (CHF Mio.)	68	-11	-11	51	100
Nettoverschuldung (CHF Mio.)	57	-25	-33	35	89
Eigenkapitalquote	78%	72%	72%	75%	73%

Quelle: Geschäftsberichte, eigene Berechnungen.

Umso wichtiger ist eine gesunde Finanzlage. Trotz hohem, wiederkehrendem Kapitalbedarf für das Betreiben der Bergbahnen hat die Jungfrauabahn-Gruppe eine schuldenfreie Bilanz und eine sehr hohe Eigenmittelquote von über 70 %. Neue, transformative Projekte realisiert das Unternehmen nur, wenn dafür ausreichend selbsterwirtschaftete Mittel bereitstehen.

Dieser sehr zurückhaltende Umgang mit Fremdkapital sichert die Handlungsfähigkeit in anspruchsvollen Zeiten. Die Covid-Pandemie hat dies eindrücklich aufgezeigt: Die zwei Verlustjahre 2020/2021 konnten finanziell gut verkraftet werden (siehe Abb. 1).

Exzellentes Management

Unsere Analysearbeit bestätigt es immer wieder: Die Qualität der Führungsebene (Geschäftsleitung und Verwaltungsrat) stellt eine, wenn nicht sogar die wichtigste Erfolgskomponente dar. Diese These hat ihren Ursprung in der Tatsache, dass sämtliche Weichenstellungen dort zusammenlaufen – Personelles, Operatives und Strategisches. An folgenden drei Eigenschaften lässt sich gutes Management erkennen:

- Umgang mit zentralen Interessengruppen
- Langfristig ausgerichtete Firmenstrategie
- Ambitioniert in der Leistung, bodenständig in der Kommunikation

Seit 2008 führt Urs Kessler als Vorsitzender der Geschäftsleitung die Geschicke der Jungfrauabahn Holding. Unterstützt wird er dabei von Christoph Seiler, welcher seit 2002 für die Finanzen zuständig ist und sich dafür verantwortlich zeichnet, die kapitalintensiven Investitionen klug und vorausschauend zu planen, um diese mit möglichst geringem Fremdkapitaleinsatz zu stemmen.

Im regelmässigen Austausch mit diesen Exponenten konnten wir uns in den vergangenen Jahren immer von der Qualität dieser Unternehmensführung überzeugen. Herr Kessler wird 2025 als CEO der Jungfrauabahn Holding zurücktreten. Er hat das Unternehmen massgeblich geprägt. Gerne geben wir Ihnen im Folgenden einen Einblick in das Gespräch, das wir mit Herrn Kessler anlässlich unseres Unternehmensbesuchs im April 2024 geführt haben.

Roland Spörndli

Analyst Nicht-Basiskonsumgüter & Industrie

Moritz Baumann

Leiter Research

Die periodisch erscheinenden Studien stehen auf der Website von Albin Kistler als PDF-Download zur Verfügung: www.albinkistler.ch

«Ich hätte selbst nicht gedacht, dass wir so viele Marktanteile gewinnen»



Urs Kessler, CEO Jungfraubahn Holding

Albin Kistler: Die Jungfraubahnen haben 2023 ein Rekordergebnis verzeichnet. Das ist toll. Aber so wie wir das Unternehmen einschätzen, wird man nun nicht lange jubeln, sondern vorwärtsschauen.

Urs Kessler: Richtig. Die grösste Gefahr für morgen ist der Erfolg von heute.

Während der Pandemie haben die Jungfraubahnen wie viele andere Unternehmen gemerkt, dass es rasch in eine andere Richtung gehen kann.

Wir waren erfolgsverwöhnt, kannten keine Krise. Die Demut, die mit diesem Ereignis einherging, hat uns allen gutgetan. Wir sind viel produktiver geworden.

Hat man also die Krise genutzt, um wirklich von Grund auf überall nochmals zu schauen, wie man es besser und effizienter machen könnte?

Genau. Wir haben Dinge gemacht, die man ohne Krise nicht hätte machen können. Wir sind die einzelnen Kostenblöcke durchgegangen und haben durchoptimiert, wie es so schön heisst. Zum Beispiel haben wir gewisse Zuständigkeiten zusammengelegt oder planen den Einsatz von Rollmaterial und Zugpersonal nun kurzfristiger aufgrund der Wetterprognose. Das wäre früher undenkbar gewesen.

In der Organisation gab es also einige Anpassungen. Und wie sieht es aus bezüglich Positionierung? Für die Marktführerschaft muss man sich von anderen Anbietern abheben.

Da gibt es schon seit Langem verschiedene Möglichkeiten, die wir nutzen. Das zeigte sich auch wieder in der Krise. Das Wichtigste, das ein Unternehmen dann machen kann: den Kundinnen und Kunden Wertschätzung entgegenbringen. Wir suchen stets den direkten Kontakt. Nicht nur bei den Menschen, die hierherkommen, sondern auch bei den Reiseveranstaltern im Ausland. Ich kenne kein Unternehmen, das in der Krise weltweit die Kunden besuchte. Ich habe das gemacht. So konnten wir nach der Pandemie weitere Marktanteile gewinnen – ich hätte aber selbst nicht gedacht, dass wir so viele gewinnen.

Erstmals seit 2019 lag die Besucherzahl auf dem Jungfrauoch – Top of Europe wieder bei über 1 Million Menschen.

Richtig, und es gab nicht nur viele Einzelreisende, auch die Gruppenreisenden kehrten zurück. Aus China und Japan fehlen allerdings immer noch 120'000 Gruppenreisende. Es ist also noch nicht alles wie früher, aber wir konnten das kompensieren mit Südostasien, Indien ...

... und auch mit Reisenden aus Amerika.

Ja, das war eine positive Überraschung. Da haben wir viel gemacht und stellen seit Anfang 2024 eine eigene Vertretung in Portland. Seit 2012 haben wir jemanden in Brasilien. Wir wählten eine Person in Rio wegen der Olympischen Spiele 2016 – ein Anlass, zu dem Menschen aus vielen Nationen reisen. Damit ist Südamerika auch abgedeckt. Die Vertretungen auf dem amerikanischen Kontinent helfen uns, weniger abhängig zu sein von Asien.

Die Vertretungen in Asien haben Sie aber schon länger?

Bereits 1997 und 1998 haben wir mitten in der Finanz- und Wirtschaftskrise als erstes Schweizer Bergbahnunternehmen quer durch Asien Vertretungen aufgebaut. Das sind übrigens auch heute noch fast überall genau dieselben Leute, die wir schon damals engagiert hatten. Dies half uns sehr. Es war eine wichtige Massnahme, um mit einer langfristigen Strategie zu Markterfolg zu kommen.

Wie betrachten Sie die Konkurrenz?

Ich schaue mir natürlich deren Angebote an. Aber ich finde immer: Wir reden nicht über Mitbewerber, sondern richten den Fokus lieber auf uns. Und auf die Besucherinnen und Besucher. Wenn man innovativ und kreativ sein will, ist der Kundenkontakt essenziell.

Die Besucher hierherholen ist das eine. Vor Ort ihre Bedürfnisse bestmöglich zu erfüllen, braucht weiteren Effort. Können Sie Beispiele nennen, wie das den Jungfraubahnen gelungen ist?

1996 war ich in Indien. Ich wusste: Dort ist die bevorzugte Reisezeit April, Mai, Juni – in diesem Zeitraum brauchten wir Gäste. Also sorgte ich dafür, dass sie zu uns reisen.

Als sie kamen, merkten wir: Sie bringen ihr eigenes Essen mit. Rösti, Bratwurst oder Fondue möchten sie eher nicht probieren. Das muss man respektieren. Also beschlossen wir, auf dem Jungfraujoch das indische Restaurant Bollywood zu eröffnen. Alle Medien haben darüber berichtet, es wurde weltbekannt und so haben sich die Besucherzahlen aus Indien sehr rasch vervielfacht. Wenn man nur im Büro sitzt und nicht auf dem Markt aktiv ist, kommt man nicht auf solche Ideen.

Aber das war jetzt ein Spezialfall, für Gäste aus anderen Ländern haben wir beispielsweise einfach spezielle Gerichte auf der Karte oder ermöglichen Gruppenmenüs. Man kann natürlich nicht alles abdecken. Es ist immer ein Spagat, was man anbietet und was nicht.

Die Jungfraubahnen haben auch mit anderen Marketingmassnahmen überrascht.

Ich sage immer: Ich traue uns zu, jedes Produkt zu vermarkten – wenn das Produkt gut ist. Es ist alles eine Frage des Marketings. Und Marketing ist nicht eine reine Frage des Geldes. Als wir zum Beispiel den Pianisten Lang Lang 2022 auf dem Jungfraujoch spielen liessen, kostete das konkret 50'000 Franken, aber wir verzeichneten dadurch 650 Millionen Medienkontakte. Gerade die sozialen Medien sind ein wichtiger Werbekanal. Diesen Januar war die brasilianische Fussballlegende Ronaldo bei uns, er hat 30 Millionen Follower auf Instagram. Man kann mit relativ einfachen Sachen Marketing machen.

Sie haben schon früh Prominente aufs Jungfraujoch geholt.

Einst habe ich Andy Hug zufällig im Flugzeug nach Tokio kennengelernt, in der Schweiz war er noch nicht bekannt, in Japan aber bereits ein Star. Ich holte ihn aufs Jungfraujoch, er hat im Sennenhemd den Andy-Kick gemacht, wir schossen Fotos und er signierte sie. Die Jungfraubahnen haben ihn für ein Wochenende eingeladen und er machte für uns dafür in Japan Promotion. Oder all die anderen Aktionen, bei denen Innovation und Kreativität gefragt sind, Fussball, Tennis oder Schwingen auf dem Jungfraujoch. Andere investieren Millionen in Inserate, wir holen mit unseren Massnahmen mehr heraus.

Sie machen aber auch klassische Marketingmassnahmen?

Selbstverständlich machen wir Dinge wie Marktforschungen, repräsentative Umfragen im grossen Stil, aber führen auch persönliche Gespräche. So haben wir beispielsweise festgestellt: Hauptattraktion der italienischen Gäste ist der Eispalast. Oder dass viele Gäste es schätzen, wenn sie bei der Fahrt von den Zugbegleiterinnen und Zugbegleitern eine kleine Schokolade bekommen. Es sind solche Kleinigkeiten, die man nur erfährt, wenn man mit Leuten spricht und sie ganz konkret fragt. Und wenn auch spürbar ist, dass wir Feedback sehr schätzen.

All die Aufmerksamkeit ist wertvoll, aber letztlich muss das Unternehmen funktionieren – was die Jungfraubahnen mit dem neusten Jahresergebnis eindrucksvoll bestätigen. Es heisst oft, Wintersport sei nicht so profitabel. Ist das tatsächlich ein schlechtes Geschäft?

Nein, seit wir die V-Bahn haben, ist das nicht mehr so. Wir verzeichnen wieder ansteigende Gästezahlen und die Wintersaison 2023/2024 war die zweitbeste der letzten zehn Jahre. Nun sind wir wieder zurück in der Champions League des Wintertourismus. Es ist aber so, dass der Winter vom Aufwand her viel kostet.

Das Projekt V-Bahn umfasst zwei Seilbahnen, einen neuen Anschluss an den öffentlichen Verkehr, ein Parkhaus sowie ein grosszügiges Terminal als Talstation und eine moderne Bergstation mit Anschluss an die historische Jungfraubahn. Mit der 3S-Bahn Eiger Express gelangen die Gäste vom Grindelwald Terminal in 15 Minuten zur neuen Station Eigergletscher. Ein riesiges Projekt.

Das hat uns lange beschäftigt, ja. Es war klar, dass man hier etwas machen musste, wir waren nicht mehr konkurrenzfähig, die Wintersportgäste standen vorher viel zu lange an bei uns. Das haben wir als Problem erkannt und angepackt. Und es ist uns gelungen: Die Rückmeldungen zeigen, dass wir die Erwartungen der Gäste übertroffen und einen neuen Standard gesetzt haben. Mit einer hohen Qualität, mit dem eindrücklichen Terminal und natürlich mit einem Reisezeitgewinn von bis zu einer Stunde.

Trotzdem machen Sie aber den Hauptumsatz im Sommertourismus.

Wir brauchen vier starke Saisons. Dann können wir genügend Mittel erwirtschaften, um einerseits die Investitionen in die Infrastruktur zu stemmen und andererseits schöne Dividenden auszuschütten.

Was sind nächste grosse Vorhaben?

Sehr wichtig ist die Erneuerung der Firstbahn. Sie hat eine grosse Bedeutung und in den letzten Jahren gab es eine erfreuliche Entwicklung, insbesondere im Sommer dank Cross-Marketing mit dem Jungfrauojoch. Nun ist es aber an der Zeit, auch hier den richtigen Moment zu erwischen für eine Anpassung an heutige Bedürfnisse und Gegebenheiten.

Die Erneuerung der Firstbahn ist für 2030 projektiert. Sie haben da schon gegen 80 Gespräche geführt, wie wir hörten.

Ja, das Ganze muss 2030 stehen, die Konzession läuft im Jahr 2034 ab. Kürzlich haben wir den Entscheid kommuniziert, dass wir die Variante mit einer neuen Talstation direkt beim Bahnhof Grindelwald weiterverfolgen. So vereinen wir Zeitersparnis und Komfort für die Gäste: Einen 15-Minuten-Takt im öffentlichen Verkehr mit der Berner Oberland-Bahn (BOB) von Interlaken nach

Grindelwald und dann innert 15 Minuten auf den Berg. Wir haben schon zehn neue Züge für die BOB bestellt, die 2025 und 2026 ausgeliefert werden.

Bei den Gesprächen geht es oft darum, Bedürfnisse oder Bedenken abzuholen, zu erklären und so weiter. Manchmal kann man beispielsweise auch bestehende Probleme der Bevölkerung lösen, um sie zu überzeugen. Auch da ist Ideenreichtum gefragt.

Für das Projekt sind 100 Millionen budgetiert.

Wir mussten jetzt erst beweisen, dass wir aus der Krise kommen. Das haben wir für das Geschäftsjahr 2023 mit dem besten Jahresergebnis in der Geschichte geschafft und nun können wir das neue Projekt anpacken.

Christoph Seiler, Leiter Finanzen und Informatik der Jungfraubahnen, hätte sonst keine Freude, wenn es viel Fremdkapital bräuchte.

Allerdings! Er ist bei kostenintensiven Innovationen aufgrund seiner Position natürlich zuerst einmal vorsichtig und prüft die Ideen genau. Das ist ideal, wenn man intern jemanden hat, der etwas bremst und hinterfragt. Aber es ist so: Wir wollen Projekte möglichst ohne Fremdkapital finanzieren, und das liegt nun drin.

Gibt es noch andere Projekte?

Ein Projekt abseits der Bergbahnen ist eine Buchungsplattform: Top of Travel – All in One for Switzerland. Stellen Sie sich vor, Sie reisen in die Schweiz und können an einem Ort gleich alles buchen: Billette für Zug und Bergbahnen, Übernachtungen, Adventure-Angebote – übersichtlich, unkompliziert und mit attraktiven Pauschalangeboten.

Das hat einen grossen Mehrwert für Besucher, verschafft uns einen Wettbewerbsvorteil und ist mit geringem Risiko und Aufwand verbunden. Die Idee habe ich während der Pandemie auf einem Heimflug aus Asien auf einem Zettel skizziert. Das sollte in einem Jahr stehen, auf die Wintersaison hin.

Das ist ein cleverer Schachzug. Und doch ist das immer noch nicht alles, was ansteht, richtig?

Wir haben diverse andere wichtige Projekte, bei denen wir in der Umsetzung sind: Die Bergstation des Eiger Express soll zum Top of Eiger werden, mit

dem Höhepunkt eines Museums als «Vertical Experience». Die Station beim Eigergletscher werden wir als weiteres Ausflugsziel positionieren – möglichst bis 2027.

Und auch das Projekt «Erster Blick» auf dem Jungfraujoch hat grosse Bedeutung: Das Berghaus auf dem Jungfraujoch soll an unsere neuen Massstäbe angepasst werden. Wenn die Gäste auf dem Dach Europas ankommen, soll ein Wow-Effekt entstehen, wenn sie in die Eingangshalle kommen.

Wie behalten Sie generell den hohen Standard bei?

Wir schauen laufend, wo wir etwas anpassen oder verbessern müssen. Beispielsweise haben wir unseren Shop auf dem Jungfraujoch renoviert oder bieten bei Buchungen auf das Jungfraujoch ab Eigergletscher oder Kleine Scheidegg eine Sitzplatzreservation in der Jungfraubahn an, was die Wartezeit beim Umsteigen eliminiert.

Der Shop scheint zu laufen. Die Besucher wollen auf dem Berg kaufen, nicht unten im Terminal?

Lieber auf dem Berg, ja. Das Geschäft von Lindt & Sprüngli auf dem Berg hat mit seiner geringen Fläche weltweit den höchsten Umsatz pro Quadratmeter und wurde ebenfalls gerade renoviert.

Im Terminal gibt es Fixmieten für die eingemieteten Läden, keine Umsatzmieten. Das hat Ihnen während der Pandemie sicher auch geholfen?

Ja, da kann ich mich bedanken bei Stephan Widrig, dem ehemaligen CEO des Flughafen Zürich und heutigen CEO der Allreal. Er hat dazu geraten. Dies ist eines der Beispiele, die zeigen, wie wichtig externe Inputs sind. Mit Menschen sprechen und Meinungen einholen braucht Zeit, aber es lohnt sich.

Beim Bau des Terminals habe ich mich auch vertieft damit auseinandergesetzt. Ich holte den Unternehmensentwickler des Europaparks Rust und den Logistikchef von Coop hierher und dann haben wir zwei Tage lang die Pläne durchgesehen. Es wären beispielsweise 13 Ticketschalter geplant gewesen – im Zuge der Digitalisierung unnötig, also machten wir nur sechs. Die Toiletten waren im Untergeschoss eingeplant – jetzt sind sie auf derselben Ebene wie Shops, Terminal et cetera, wo sich die Menschen aufhalten.

Man muss nicht das Gefühl haben, man wisse alles besser, sondern kann andere Menschen, Spezialistinnen und Spezialisten hinzuziehen.

All die Anpassungen, Veränderungen, Optimierungen: Wie funktioniert das in einem derart grossen Unternehmen, dass die Belegschaft mitmacht?

Es braucht viel Kommunikation. Aber gerade während der Krise in den Corona-Jahren konnte ich mir diese Zeit nehmen. Ich habe überall reingeschaut, habe mit den Leuten geredet und sie nach ihrer Meinung gefragt. So dass es sich für sie nicht so anfühlte, als würde etwas über ihre Köpfe hinweg entschieden, sondern dass sie selbst Ideen liefern konnten. Ich sage immer: Wer nicht integriert wird, leistet Widerstand.

Was ist Ihnen wichtig?

Detailversessenheit ist für mich sehr wichtig, das versuche ich auch allen im Betrieb mitzugeben. Es beginnt bei kleinsten Dingen, dass beispielsweise keine Zettelchen im Terminal auf dem Boden herumliegen. Ich hebe die auf; da staunen natürlich manche, dass der Chef Abfall aufhebt. Aber es sind die Details, die den Gesamteindruck machen.

Die Kultur, die DNA des Unternehmens sollte weitergegeben werden. Wie geht das?

Da braucht es sicher Vorbilder, die dies weiterhin vorleben.

Sie treten im Juni 2025 zurück. Möchten Sie danach im Verwaltungsrat Einsitz nehmen?

Nein, ich war zu dominant in der Firma, das wäre nicht gut. Ich werde mich raushalten und bin auch nicht involviert in die Suche nach einem Nachfolger. Ich wollte eigentlich schon 2021 zurücktreten, doch aufgrund der Pandemie und damit einhergehenden Unwägbarkeiten war das kein guter Zeitpunkt. Ich wollte weitermachen, bis sich der Geschäftsverlauf wieder in allen Bereichen normalisiert. Das ist nun gelungen, ganz ansprechend (lacht).