



# Langfristige Strategie als Erfolgsfaktor

Verwaltungsrats-Symposium vom Freitag, 13. September 2024





# Jungfraubahnen

## Die Allianz – ein schlagkräftiges Team

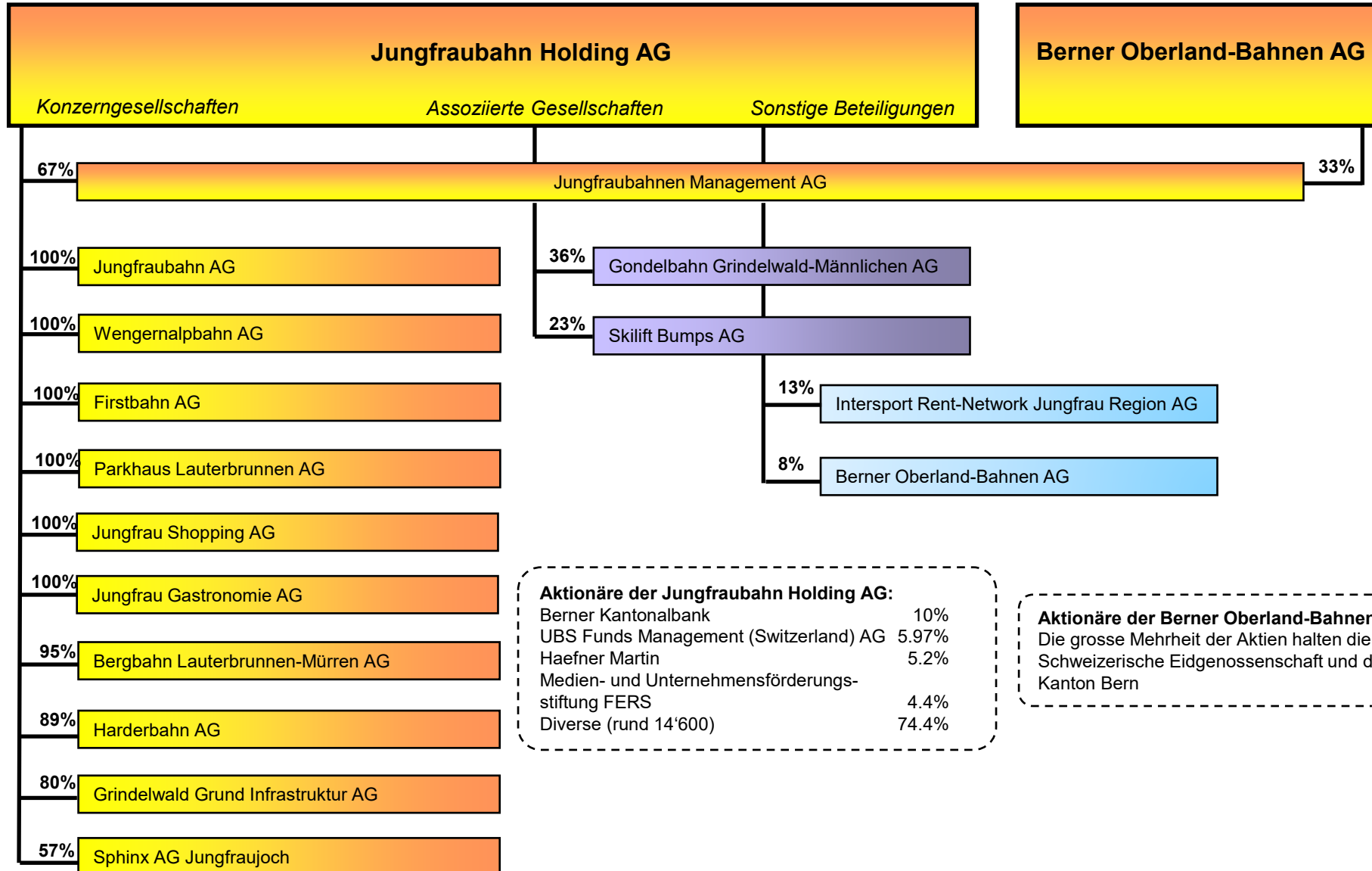
Unter dem Dach der Jungfraubahnen bilden die Jungfraubahn Holding AG (JBH AG) und die Berner Oberland-Bahnen AG (BOB AG) eine Allianz.

Die JBH AG ist an der SIX in Zürich kotiert. Die BOB-Aktie wird an der OTC-X der Berner Kantonalbank gehandelt.

Ziele:

- Synergien nutzen
- Umsetzung der Strategie von 12 Monaten Hochsaison

# Jungfraubahnen



# Strategie

## Finanzziele Jungfraubahn-Gruppe

Umsatzrendite (ROS)	$\geq 20\%$
EBITDA-Marge	$\geq 43\%$
Payout-Ratio	40 bis 60%
Kum. Free Cashflow 2024-2028	$\geq 200$ Mio.
Verzinsliches Fremdkapital	$\leq 10\%$



# V-Bahn

## 8 Elemente - Erfolgsfaktor



# Zeitlicher Ablauf Generationenprojekt V-Bahn

## 1. Evaluation

Aufgabe Projekt Ypsilon (ökol. Gründe) • 2011

Ankündigung Projekt Ypsilon • 2010

Wintersport Studie Ecosign • 2009

Masterplan Kleine Scheidegg • 2008

Ankündigung Projekt V-Bahn • Dezember 2012

Ausarbeitung und Planung V-Bahn

ENHK-Gutachten 21. Juli 2014

Abstimmung Bergschaft Itramen • 5.9.2014 (pos.)

Abstimmung Bergschaft Wärgistal • 15.10.2014 (neg.)

Abstimmungen Gde. Grindelwald/Lauterbrunnen • (Okt. 2014)

## 2. Voraussetzungen

Eingabe PGV Frühling 2016

Abstimmung Bergschaft Wärgistal • 21.10.2015 (pos.)

Genehmigung Richtplan • 25.9.2015

**Verursachte  
Planungskosten von  
CHF 12 Millionen**

17 Einsprachen im Sommer 2016

ENHK-Augenschein • 26.1.2017

Bereinigung Einsprachen bis 28.2.2018

## 3. Bereinigung

Beschwerdeverzicht Pro Natura • 8.6.2018

Baubewilligung Regierungsrat • 31.5.2018

Plangenehmigung BAV • 31.5.2018

Genehmigung AGR • 11.4.2018

## 4. Umsetzung

Startschuss für Bauprojekt • 11.6.2018

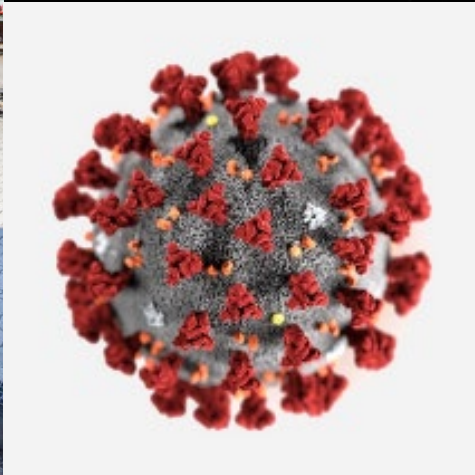
Baustart / offizieller Spatenstich • 3.7.2018

**Offizielle Eröffnung Gesamtprojekt V-Bahn • 5.12.2020**



# Jungfraubahnen

Covid hat die Welt verändert – auch jene der Jungfraubahnen



# Jungfraujoch – Top of Europe

## Gästeentwicklung von 1912 – 2023





# V-Bahn

## Grösstes Erneuerungsprojekt in der Geschichte



8 Elemente - 3 Partner

CHF 0.5 Mia. Investitionssumme

CHF 350 Mio. durch JB-Gruppe

2½ Jahre Bauzeit, Eröffnung 2020

### **Impact:**

47' Reisezeitgewinn Jungfraujoch

30% Kapazitätserhöhung / Std.

Eiger Express - modernste 3S-Bahn  
der Welt

Direktanschluss ÖV

Einzigartiger Terminal mit Shops,  
Gastronomiebetrieben, Parkhaus

# Gelebter Mut am Beispiel V-Bahn

## Erfolgsfaktor: Planung aus der Vogelperspektive

- Realisierung V-Bahn-Projekt trotz 2 ½ Jahre Covid
- Festhalten an der langfristigen Strategie und nicht ändern nur weil die Zeiten turbulent sind
- Konsequente Umsetzung ohne Kompromisse bei der Qualität
- Kommunikation auf allen Stufen
- Entscheide immer mit Blick auf die Zukunft fällen, die wir alle nicht kennen
- Sparmassnahmen verhinderten Cashdrain – positive EBITDA's
- Optimismus in Bezug auf die Zukunft
- Seien Sie mutig!





# Höhepunkte 2023

## Wichtigste Zahlen 2023

in TCHF	2023	2022	in %
<b>Betriebsertrag (Umsatz)</b>	<b>278'139</b>	<b>214'110</b>	<b>29.9%</b>
<b>Verkehrsertrag</b>	<b>195'940</b>	<b>139'242</b>	<b>40.7%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>139'397</b>	<b>93'794</b>	<b>48.6%</b>
<b>EBIT</b>	<b>99'631</b>	<b>51'492</b>	<b>93.5%</b>
<b>Jahresergebnis</b>	<b>79'617</b>	<b>44'384</b>	<b>79.4%</b>
EBITDA-Marge	50.1%	43.8%	
Return on Sales	28.6%	20.7%	

Steigerungen auf allen Stufen:

30% höherer Umsatz

41% höherer Verkehrsertrag

49% höherer EBITDA

93% höherer EBIT

79% höherer Konzerngewinn

Deutliche

Margensteigerungen



# Ergebnisse 2023

## Vergleich mit 2019

in TCHF	2023	2019	Veränderung
Verkehrsertrag	195'940	161'807	21.1%
Übrige Erträge	82'199	61'503	33.7%
<b>Betriebsertrag</b>	<b>278'139</b>	<b>223'310</b>	<b>24.6%</b>
Personalaufwand	-71'111	-62'090	14.5%
Warenaufwand	-9'752	-5'583	74.7%
Einkauf Energie	-3'529	-2'305	53.1%
übriger betrieblicher Aufwand	-54'350	-50'374	7.9%
<b>Betriebsaufwand</b>	<b>-138'742</b>	<b>-120'352</b>	<b>15.3%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>139'397</b>	<b>102'958</b>	<b>35.4%</b>
Abschreibungen	-39'766	-35'454	12.2%
<b>EBIT</b>	<b>99'631</b>	<b>67'504</b>	<b>47.6%</b>
<b>Ergebnis</b>	<b>79'617</b>	<b>53'344</b>	<b>49.3%</b>

### Ertrag:

21% höherer Verkehrsertrag

34% höhere übrige Erträge

→ Umsatz **25% höher als 2019**

### Betriebsaufwand:

Personalaufwand +15%

übriger Betriebsaufwand +8%

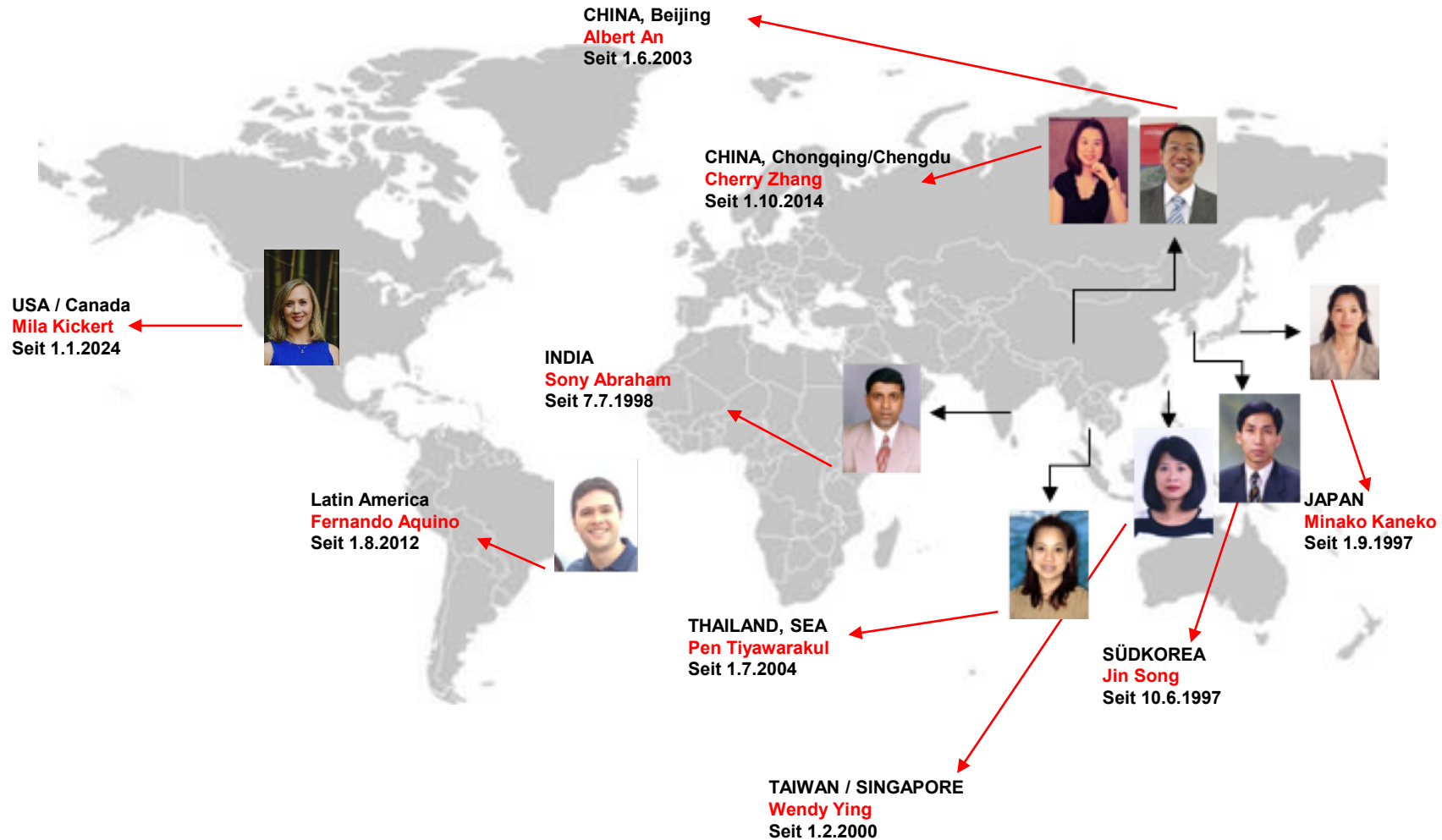
→ Aufwand **15% höher als 2019**

### Geschäftsmodell:

Seit 2019 Realisierung V-Bahn mit Eiger Express, Terminal & Parkhaus, Ausbau Restauration und Shops

Ergebnis: Rund 50% höher dank V-Bahn und Spareffekten COVID

# Vertreternetz Asien / Amerika



# Touristische Entwicklung

Region, Schweiz, Weltweit



# Aufbau asiatische Märkte

**Jungfrau Swiss Week – Alle asiatischen Märkte gleich aufgebaut**





# Markenführung







# Marke Jungfrau - Top of Europe

## Positionierung der Erlebnisberge



Alles unter einem Brand:  
**Jungfrau - Top of Europe**

Positionierung der Erlebnisberge

- First – Top of Adventure
- Harder Kulm – Top of Interlaken
- Winteregg – Top of Family
- Schynige Platte – Top of Swiss Tradition
- **Neu:**
  - Eigergletscher – Top of Eiger
  - Kleine Scheidegg – Top of Hiking

# Unsere Antwort auf Arbeitskräftemangel

## Employer Branding – interne Massnahmen

- Vermittlungsprämie von CHF 3'000
- Zusätzlicher Freitag am Geburtstag
- Freifahrkarten (5 statt 1 Begleiter/-innen Tageskarten)
- Zertifikat: Swiss Arbeitgeber Award für hohes Commitment
- Projekt «Stetige Weiterentwicklung Lohnsystem»
- Prüfung neue Arbeitszeitmodelle für Mitarbeitende auf dem Jungfraujoch (4-Tage-Woche)





# Speed-Networking Sesselbahn Wixi 18.2.24



# Wertschätzung für alle Mitarbeitenden

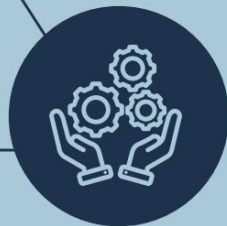


# Nachhaltigkeitsstrategie «Top of Tomorrow»

## Umwelt

ökologische  
Verantwortung

Klimaschutz und lokale, erneuerbare Energiequellen  
Schiene statt Strasse  
Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen



## Soziales

gesellschaftliche  
Verantwortung

Gesundheit und Arbeitssicherheit  
Mehrwert für die Region  
Entwicklung der Mitarbeitenden

## Unternehmensführung

ökonomische  
Verantwortung

Verantwortung gegenüber den Stakeholdern  
Geschäftsethik  
Langfristige Wettbewerbsfähigkeit

OR

GRI

Wesentliche  
Themen

Umweltbelange

Umwelt

- Energie (GRI 302)
- Wasser und Abwasser (GRI 303)
- Emissionen (GRI 305)

Arbeitnehmer- und  
Sozialbelange

Soziales

- Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (GRI 403)
- Aus- und Weiterbildung (GRI 404)
- Diversität und Chancengleichheit (GRI 405)
- Lokale Gemeinschaft (eigener Standard)

Menschenrechte und  
Korruption

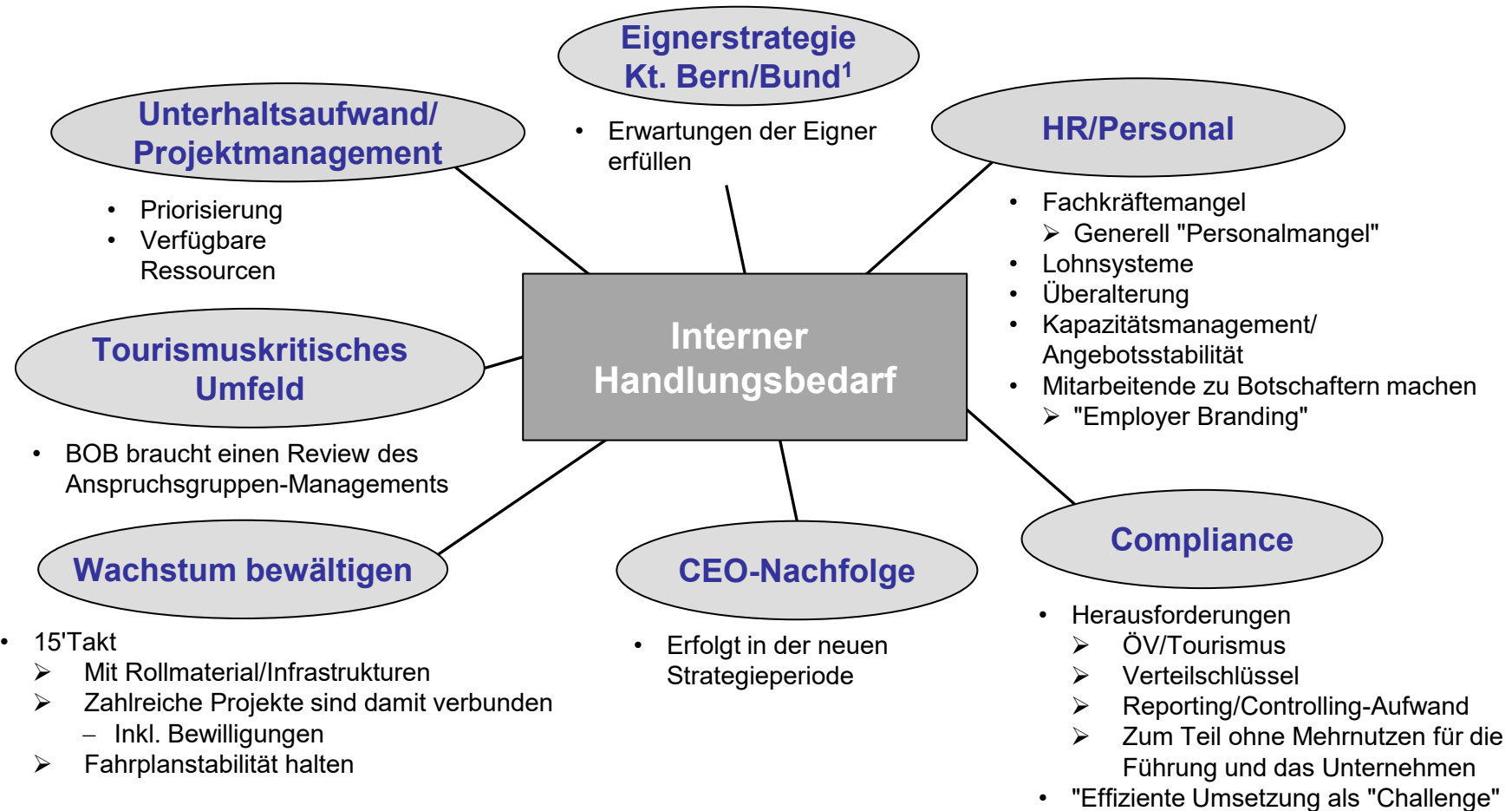
Unternehmensführung

- Wirtschaftliche Leistung (GRI 201)

# Eignerziele JBH AG

- Die Börsenkapitalisierung eilt der Zunahme des Eigenkapitals voraus.
  - Die Zukunftsperspektiven werden von den Aktionärinnen und Aktionären positiv beurteilt.
- 
- ➔ Um den Erwartungen gerecht zu werden, müssen entsprechende positive Free Cashflows erwirtschaftet werden.
  - ➔ Mit diesen Free Cashflows werden die Eigner für ihr Engagement entschädigt, sei es über die Ausschüttung von Dividenden oder durch Ertragswertvermehrende Reinvestitionen in die Gruppe.

# Eignerziele BOB AG



<sup>1</sup> Eignerstrategie Bund ist nicht bekannt

# Unsere strategischen Projekte

Als Verwaltungsrat unterstützen – nicht nur konsumieren



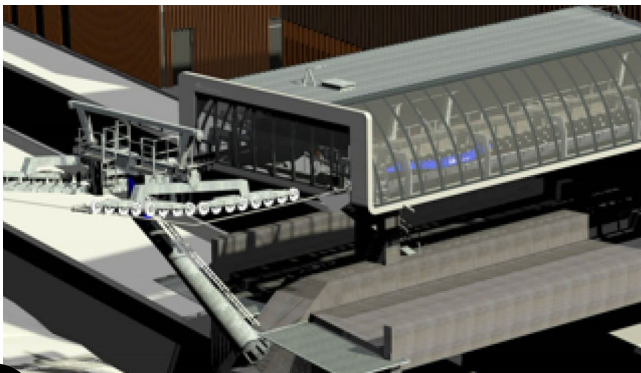
**1** First Impression – Jungfrauoch



**2** Eigergletscher  
Top of Eiger Vertical Experience



**3** Hotel Interlaken Ost



**4** Neue Firstbahn



**5** Alpine Solaranlage Hintisberg



**6** Erste S-Bahn der Alpen BOB



# Die wichtigsten Botschaften in Kürze

Erfolgsfaktoren für die Jungfrauabfahrten,  
den Schweizer Tourismus und ein KMU



## Mit langfristiger Strategie zum Markterfolg

- Starke Marke
- Langfristiges Denken
- Frühzeitige Entscheide
- Laufende Anpassungen
- Innovation und Investition
- Mutig sein und Geschäftsleitung unterstützen

# Erfahrungen und Tipps für Verwaltungsräte

## Glaubwürdigkeit VRs bei eigener Vergütung

- Hohe Entlohnung bringt Verantwortung mit sich
- Hohe Entlohnung setzt falsche Anreize
- Entschädigung im Verhältnis zu Durchschnittslohn MA
- Amtszeitbeschränkung wichtig (Stichwort: „Sesselkleber“)
- Es darf nicht nur um Geld und Prestige gehen

## Identifikation mit Unternehmen

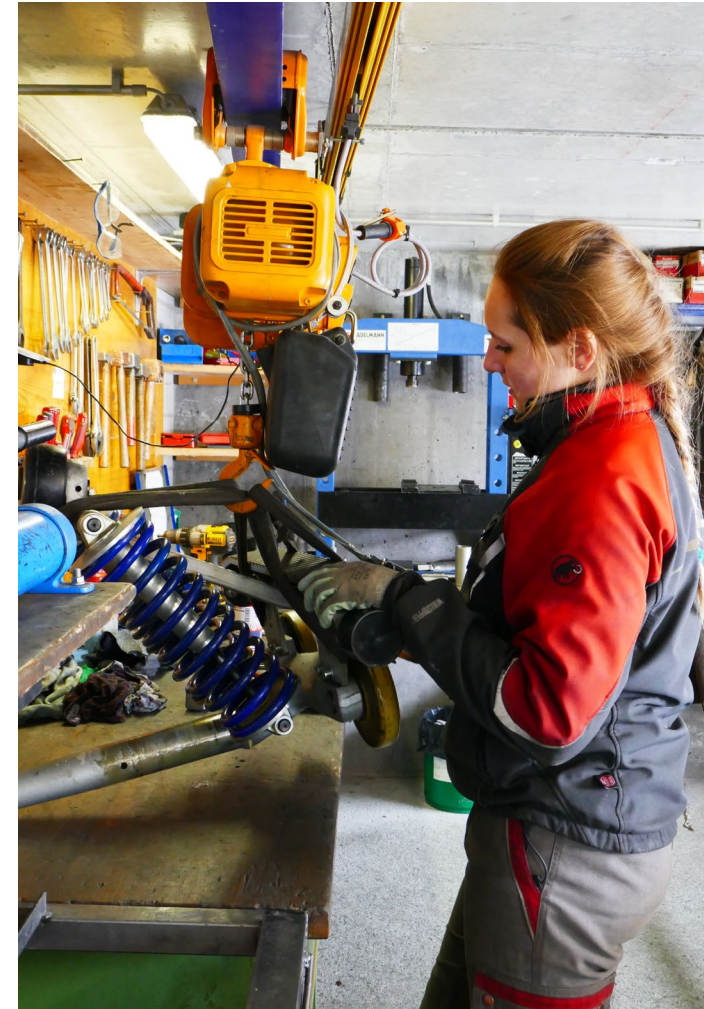
- Überwachung der GL und nicht Festlegen der Strategie
- VR muss unabhängig sein
- Seriöse Vorbereitung der Sitzungen wichtig für Verhältnis VR-GL
- Interessen des Unternehmens wahren

# Fragen, die sich ein Verwaltungsrat stellen muss

1. Identifikation - Interessiert mich die Firma, die Produkte usw.?
2. Kann ich der Firma einen Mehrwert bringen?
3. Habe ich die fachlichen Voraussetzungen/Kompetenzen?
4. Habe ich die notwendige Zeit - Engagement/Vorbereitung?
5. Bestehen Interessenskonflikte?

# Herzstück des Erfolgs

Unsere Mitarbeitenden gehen die Extra-Meile – Wertschätzung des Verwaltungsrats wichtig





# Danke für Ihre Aufmerksamkeit

