JUNGFRAUBAHNEN-CEO URS KESSLER
FORDERT NEUE WERTE FÜR DEN SCHWEIZER TOURISMUS

WERT | WURZELN | WEITBLICK

→ **Text:** Joseph Weibel; → **Foto:** Erik Vogelsang

Vergangenes Jahr jährte sich die Eröffnung der Zahnradbahn aufs Jungfraujoch zum 100. Mal. Grund genug für die Jungfraubahnen, diesen Meilenstein gebührend zu feiern und damit auch verschiedene Marketingaktivitäten zu verbinden. Hinter dem Erfolg der bernischen Bergbahnholding steht CEO Urs Kessler. Mit seinen unkonventionellen Ideen sorgt er immer wieder für positive Schlagzeilen. Der jüngste Coup ist der geplante Bau einer kapazitätsstarken 3-S-Bahn von Grindelwald Grund nach Eigergletscher mit einer Reisezeit von 15 Minuten und einer zusätzlichen Kapazität von 2480 Personen pro Stunde. Der Wintersport wird dadurch attraktiver und der Trip aufs Jungfraujoch wird zum bequemen Halbtagesausflug. Snowactive hat sich mit der starken Persönlichkeit aus dem Berner Oberland über dieses Projekt, den Wintersport, über den kriselnden Schweizer Tourismus und auch über die Olympiakandidatur des Engadins unterhalten.

Urs Kessler, alle Welt spricht von Entschleunigung, und die Jungfraubahnen lancieren ein 200-Millionen-Projekt, das Touristen noch in viel kürzerer Zeit aufs Jungfraujoch bringen soll. Ist das nicht ein Widerspruch zum herrschenden Zeitgeist?

Urs Kessler: Ich spüre den Zeitgeist anders. Der asiatische Markt – für uns seit vielen Jahren ein zentraler – funktioniert anders. Diese Touristen wollen in zehn Tagen möglichst viel sehen. Der Zeitfaktor wird generell im Tourismus zu einem immer wichtigeren Element. Mit der kapazitätsstarken 3-S-Bahn von Grindelwald Grund nach Eigergletscher wird aber in erster Linie die Männlichenbahn ersetzt, ein 35 Jahre altes, nicht mehr zeitgemässes Transportmittel. Mit der neuen Bahn erreicht man künftig den Eigergletscher und den Männlichen ab Bern in weniger als zwei Stunden. Das steigert die Attraktivität des Skigebiets für Wintersportgäste deutlich. Oder anders gesagt: Wer von Bern zum Jungfraujoch reist, kommt in zweieinhalb Stunden bei der höchsten Bahnstation Europas an, 50 Minuten früher als heute.

Ist dieses grosse Projekt ein letztes Geschenk zum 100-Jahr-Jubiläum der Jungfraubahnen?

Das ist kein verspätetes Geschenk, sondern ein Projekt für die nächste Generation. Besonders im Tourismus muss man Visionen haben, um sich längerfristig Vorteile zu verschaffen.

Dem Schweizer Tourismus, so machen es Prognostiker glauben, steht das Wasser zeitweise tatsächlich bis zum Halse. Durch den tiefen Eurokurs wird die Konkurrenzsituation zum Ausland immer schwieriger. Sie beweisen Mut.

Vor 100 Jahren hatte ein gewisser Adolf Guyer-Zeller eine Vision und baute die Bahn aufs Jungfraujoch. Die Bauzeit dauerte 16 Jahre, doppelt so lange wie angenommen und kostete auch doppelt soviel. Unter anderem diese 9,34 Kilometer lange Zahnradbahn trug massgeblich zur touristischen Entwicklung der Jungfrauregion bei. 2011 war zwar für den Tourismus ein schwieriges Jahr. Trotzdem haben wir die Frequenz und den Ertrag aus Fahrten aufs Jungfraujoch knapp um 14 Prozent steigern können. Das spricht für sich...

...und auch für das 100-Jahr-Jubiläum der Jungfraubahnen. Bereits 2008, so hatte man das Gefühl, feierten die Jungfraubahnen ihr Jubiläum schon mal tüchtig vor...

Ganz bewusst! Ein Jubiläum ist immer auch eine Chance. Und die haben wir gepackt. Zusammen mit drei Partnern – Mammut Sports Group, Coop und Swatch Group SA mit der Marke Tissot – haben wir die Jubiläumsfeierlichkeiten vor vier Jahren tatsächlich eingeleitet, um so schrittweise aufs Jubiläum zuzugehen. Höhepunkt war dann zum Auftakt 2012 die Beleuchtung der Jungfrau mit dem Schweizer Kreuz. Eine höchst beeindruckende Aktion, die uns auch sehr geholfen hat, die Marke Jungfrau wirksam in die ganze Welt hinauszutragen. Internationale Aufmerksamkeit erhielten wir unter anderem auch durch die Livesendung vom Jungfraujoch, die von einer der bekanntesten Morgenshows in den USA produziert und ausgestrahlt wurde.

WIR HABEN SEIT 1997 EIN EIGENES VERTRETUNGSNETZ IN ASIEN.

Sie sind bekannt als Macher und offen für unkonventionelle Ideen. Typisch schweizerisch, vor allem was das zweite betrifft, ist das nicht. Ist das Auswuchs Ihrer unzähligen Geschäftsreisen in den asiatischen Raum?

Der Tourismus in der Schweiz ist in der Krise. Unkonventionelle Ideen braucht es jetzt erst recht. Die Jubiläumsfeierlichkeiten haben uns sicher geholfen, die Aufmerksamkeit in den internationalen Märkten auf uns zu lenken. Das war ja schliesslich auch das erklärte Ziel. Alle Welt spricht heute von Nachhaltigkeit. Diese lässt sich nicht mit kurzfristigen Aktionen bewerkstelligen. Und damit komme ich auch auf Ihre eigentliche Frage. Ich weiss nicht, ob mir die unzähligen Geschäftsreisen nach Asien auch Weitblick und Innovationsfreudigkeit gebracht haben. Ich weiss hingegen, dass besonders der asiatische Raum nachhaltig bearbeitet werden muss, damit man irgendeinmal die Ernte einfahren kann. Wir haben seit 1997 ein eigenes Vertretungsnetz in Asien. Die Ernte haben wir nun – 15 Jahre später – einfahren können. Ich staune deshalb, wie viele Mitbewerber heute glauben, der Tourist aus China lasse sich kurzfristig mit ein paar flotten Werbesprüchen ins Land locken. Zudem muss auch das Produkt die Marktbedürfnisse abdecken.

Bergbahnen profitieren in der Regel vor allem vom Wintergeschäft, weil es schlicht einträglicher ist. Nicht so bei den Jungfraubahnen. Der Run aufs Jungfraujoch findet bekanntlich im Sommer statt.

Richtig! Von den gesamten Verkehrseinnahmen entfallen nur gerade 23,2 Prozent auf Skipässe. Das ist in der Tat ungewöhnlich für eine Bergbahn. Das heisst aber nicht, dass für uns der Winter keine Bedeutung hat. Wir brauchen nicht nur eine starke Sommer-, sondern auch eine gute Wintersaison. Unser Unternehmen ist an der Börse kotiert. Auf der einen Seite stehen wir bei den Aktionären in der Verantwortung und auf der anderen Seite haben wir eine wirtschaftliche und soziale Verpflichtung unserer Region gegenüber. Deshalb investieren wir auch immer wieder in den Wintersport – in den letzten sechs Jahren mit über 66 Millionen Franken.

Die Eurokrise geht aber an Ihnen trotzdem nicht spurlos vorüber?

Nein, natürlich nicht. Die Logiernächtezahlen bei den Gästen aus Deutschland, Grossbritannien und den Benelux-Ländern sind rund 15 Prozent zurückgegangen. Diesen Einbruch spüren wir im Sommer vor allem an den sinkenden Frequenzen auf unseren Erlebnisbergen beziehungsweise am geringeren Verkauf von Jungfraubahnen-Pässen. Der tiefe Eurokurs wirkt sich sowohl auf das Tagesgeschäft als auch auf den Feriengast aus. Der bleibt natürlich genau so weg. Und für uns wird es immer mehr zur Herausforderung, wie wir den Gast beispielsweise von Serfaus Ladis wieder zurück in unser Land holen.

Das wird in der Tat nicht einfach sein. Zumal das Preisgefüge nun noch weiter auseinanderklafft und das Preis-Leistungs-Verhältnis auch nicht unbedingt im Lot ist.

Wir müssen in verschiedenen Bereichen besser werden: Bei der Dienstleistung und beim Service. Lieber besser als billiger, das wird sich langfristig auszahlen. Auf der emotionalen Ebene braucht es beim Tourismus aber vor allem Leidenschaft und Identität.

Swissness?

Ja. Genau. Die Schweiz wird nie zu einem Billigtourismus-Land konvertieren. Wir bewegen uns nicht erst seit heute im hochpreisigen Segment. Wir haben das Image eines Hochpreislandes. Für die Positionierung und Vermarktung des Produkts ist das gar nicht so schlecht. Wir müssen uns vielmehr wieder auf unsere eigentlichen Stärken berufen und uns mit guten Leistungen von der Konkurrenz abheben. →

Geht aber heute nicht primär alles über den Preis? Die Seilbahnen Schweiz haben zum Beispiel vor einigen Wochen angekündigt, dass die Preise mehrheitlich auf dem Vorjahresniveau verharren oder gar gesenkt werden.
Diese vorsichtige Preispolitik gilt generell im Wintersport und ist nicht weiter verwunderlich. Der Wintersport ist ein stagnierender und rückläufiger Markt. Umso mehr schmerzt natürlich das Ausbleiben der Gäste aus den Nachbarländern. Und in vielen Ferienregionen stellt man erst jetzt fest, dass eine Bergbahn ein Wirtschaftsmotor für die Region ist und der Tourismus der hauptsächliche volkswirtschaftliche Faktor. Also müssten eigentlich die Destinationen und die privatwirtschaftlich orientierten Bergbahnunternehmen an einem Strick ziehen. In der Praxis ist das nicht immer der Fall. Wenn wir den Feriengast zurückgewinnen wollen, so ist das jedoch eine unabdingbare Voraussetzung. Der Einfluss der Destinationen bei der Vermarktung wird stark überschätzt, da sie keinen direkten Einfluss auf das magische Dreieck, Produkt, Vertrieb und Kapazitätssteuerung haben.

Was braucht es, damit die laufende Wintersaison trotzdem erfolgreich gestaltet werden kann?
Schnee, schönes Wetter, Feriengäste und Tagestourismus. Das sind wichtige Bedingungen. Wir haben die Talsohle noch nicht durchschritten. 2013 wird erneut ein schwieriger Winter.

Was denkt Urs Kessler, wenn er im Radio oder im Fernsehen Wetterprognosen hört, die dann unter dem Strich nicht mal ansatzweise der Realität entsprechen?
In solchen Fällen sagt er sich nur, dass Meteo Schweiz den dadurch entstehenden wirtschaftlichen Schaden nie und nimmer bezahlen könnte. Der Konsument orientiert sich heute meist in der Wochenmitte über die Prognosen vom Wochenende. Und er entscheidet dann, ob er das Weekend im Schnee verbringt oder nicht. Er wird sich bei einer optimistischeren Prognose am Freitagabend dann auch nicht mehr von seinem Entschluss abbringen lassen. Wintersport ist nicht günstig. Ich habe deshalb für jede und jeden Verständnis, der seine Leidenschaft bei schönem Wetter austoben will.

Was unternehmen die Jungfraubahnen konkret, dass der Winter 2013 trotzdem ein Erfolg wird?
Am Samstag fahren je gekaufte Tageskarte für Erwachsene zwei Kinder bis 15 Jahre gratis. Während einer Saison sind das zwischenzeitlich 13 000 bis 14 000 Kinder. Für die Feriengäste haben wir unsere Promotion «Hotel plus Skipass 2 für 1», welche auf jungfrau.ch buchbar ist. Neu bieten wir den Wintersportgästen ein Valet-Parking an. Vom Parking in Grindelwald Grund werden sie zur Firstbahn gefahren und wieder abgeholt. Den Valet-Parking-Gästen steht ein beheizter Umkleideraum zur Verfügung. Zusätzlich erhalten sie einen Gutschein für ein Getränk und Gipfeli im Restaurant First.

Und für die Gäste aus den Euroländern?
Ganz konkret bieten wir seit Anfang Jahr unseren deutschen Gästen aus dem Grossraum Frankfurt am Main ein besonderes Package: Vier Tage Grindelwald, drei Übernachtungen, 2-Tages-Skipass ab 290 Euro pro Person. Wir schenken die Anreise. Von Frankfurt aus gelangt ein Tourist mit dem ICE in 5½ Stunden nach Grindelwald. Wir haben einst fixe Eurokurse angeboten. Diese Aktion wurde mittlerweile vielfach kopiert. Prozentgeschenke sind auch keine Lösung. Da differenzieren wir uns nicht mehr vom Mitbewerber. Und einfach Däumchen drehen und auf bessere Zeiten warten ist sowieso keine Lösung. Also haben wir uns für diese Ideen entschieden.

WIR HABEN DIE TALSOHLE NOCH NICHT DURCHSCHRITTEN. 2013 WIRD ERNEUT EIN SCHWIERIGER WINTER.

Besteht nicht die Gefahr, dass man sich mit solchen Aktionen zu sehr auf einen Markt konzentriert und die vermeintlichen Selbstläufer vernachlässigt?
Genau das muss eine Tourismusregion verhindern. Wir profitieren heute vom asiatischen Markt. Dank unserer langjährigen Aufbauarbeit. Wir müssen das eine tun ohne das andere zu lassen. Das ist einfacher gesagt als getan. Wir wollen verlorene Märkte zurückgewinnen, Bestehende pflegen und Neue erschliessen. Osteuropa gehört zum Beispiel dazu. Diese Gäste müssen wir allerdings noch dazu bringen, bei der Durchreise Österreich lediglich als Transitland zu benutzen (schmunzelt). Und dazu haben sie guten Grund. Wollen Sie nämlich Viertausender bewundern, müssen sie in die Schweiz reisen. Die Marke Schweiz hat nach wie vor einen guten, einen sehr guten Ruf. Misserfolg ist mit den drei «W» leicht begründbar: Wetter, Währung, Wirtschaft. Ich halte mich an eine andere W-Formel: Wert, Wurzeln und Weitblick.

Wert widerspiegelt unter anderem die angesprochenen Viertausender und die Qualität in unserem Lande. Wir haben noch einige andere Vorteile, die uns eigen sind und die wir ausspielen können. **Wurzeln:** Der Wintersport ist in der Schweiz entdeckt worden. Besinnen wir uns also auf unsere Wurzeln zurück. **Weitblick:** Für mich ein ganz wichtiger Faktor. Wir müssen bereit sein, in Projekte zu investieren, die in 10 bis 15 Jahren in den Märkten greifen. Es geht darum, bereits heute auf den Erfolg in 10 Jahren hinzuarbeiten. Ziel sind langfristige Vorteile und nicht nur kurzfristiges Wachstum.

Anfang März entscheiden die Engadiner Stimmbürger an der Urne, ob 2022 Olympische Winterspiele in unserem Land stattfinden sollen. Wie würden Sie stimmen, wenn Sie ein Engadiner wären?
Schon alleine wegen der Arbeit, die Gian Gilli mit viel Herzblut einbringt, würde ich ein Ja in die Urne legen. Ich stelle mir aber auch die Frage: Wie nachhaltig ist ein Event, der alle vier Jahre stattfindet? Ganz ehrlich: Fragen Sie auf der Strasse Passanten nach den Standorten der letzten drei bis vier Olympischen Spiele. 90 Prozent können diese Frage nicht beantworten. Deshalb wäre ich mit dieser Kandidatur noch einen Schritt weiter gegangen. Wir sind ein Land der kurzen Wege und der unterschiedlichen Kulturen auf engstem Raum. Unser Land wäre bereit und in der Lage, als «Schweiz» Olympische Winterspiele auszutragen. Eine solche Kandidatur würde Menschen in den verschiedenen Regionen und Landesteilen stärker wieder aneinanderkitten. Es wäre ein Projekt für Identität und Zusammengehörigkeitsgefühl. Und vor allem würden wir dem Attribut gerecht, das immer mehr gefordert wird: der Nachhaltigkeit! ←

URS KESSLER IM PORTRÄT

Geboren: 27. Januar 1962
Wohnort: Wilderswil
Zivilstand: verheiratet, 2 Kinder (14 & 25)
Funktion: Direktor Jungfraubahnen
Hobbys: Fitness, Fussball, Bergtouren, Skifahren
Was ich besonders mag: offene und direkte Kommunikation
Was ich gar nicht mag: unehrliche Leute, Mitläufer