

## Generalversammlung 8. Mai 2015

### 2014 – ein ausgezeichnetes Jahr für die BKW und ihre Aktionäre

Referat von Suzanne Thoma, CEO

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
*Chers actionnaires,*

*Malgré des vents contraires, 2014 a été une année fructueuse pour BKW sur tous les plans. Les résultats financiers sont excellents et la mise en œuvre concrète de la stratégie est en très bonne voie.*

Auch wenn wir nun schon weit im Jahr 2015 angekommen sind, möchte ich kurz auf 2014 zurückblicken:

- Mit einem leicht steigenden Umsatz erzielte die BKW einen Betriebsgewinn – E-BIT – von 347 Millionen Franken. Das ist ein Anstieg um 9.5 Prozent gegenüber 2013.
- Der operative Geldfluss – Cashflow – stieg auf 538 Millionen Franken und damit auf den höchsten Wert seit fünf Jahren.  
Um Ihnen ein Gefühl für diese Zahl zu geben: Der Rückbau des Kernkraftwerks Mühleberg wird 800 Millionen Franken kosten, also das Äquivalent von eineinhalb Jahren Cashflow der BKW, bezogen auf das Jahr 2014.
- Apropos Mühleberg: Wir haben finanziell vorgesorgt. Die Stilllegung des Kernkraftwerks Mühleberg ist auf Kurs. Die notwendigen Gelder sind fast vollständig in die entsprechenden Fonds eingezahlt oder wurden zurückgestellt. Alle Details dazu finden Sie im Finanzbericht.
- Aufgrund dieser guten Zahlen haben wir 320 Millionen Franken Schulden zurückgezahlt und damit unsere Nettoverschuldung um 40 Prozent reduziert.
- Die Eigenkapitalquote, also das Eigenkapital bezogen auf die Bilanzsumme, beträgt knapp 32 Prozent.

Dieses finanzielle Resultat haben wir trotz sinkendem Strompreis und Aufbaukosten für die Umsetzung der Strategie erreicht. Dass dies möglich war, hatte verschiedene Gründe.

Die Hauptgründe waren:

- Unsere Dienstleistungsgeschäfte sind um 20 Prozent gewachsen.
- Wir konnten die Effizienz verbessern und damit unsere Kosten senken – auch beim Betrieb unserer Produktionsanlagen.
- Eine gute Bewirtschaftung unseres Stromportfolios hat es ermöglicht, den Strompreiszerfall etwas abzufedern.

## Herausforderndes 2015

Im Jahr 2015 bewegen wir uns auf stürmischer See. Der Strompreis sinkt weiter und hinzu kommt ein äusserst ungünstiger Euro-Franken-Wechselkurs.

Elektrizität ist ein Exportprodukt. Und auch ein grosser Teil des Stroms, der in der Schweiz verbraucht wird, wird in Euro gekauft und verkauft. **Wir sind also** – ob wir es wollen oder nicht – **ein stark exportorientiertes Unternehmen**. In der Schweiz produzierter Strom ist im Vergleich zu ausländischem Strom teuer geworden. Aber anders als exportorientierte Unternehmen können wir unsere Produktion, unsere Kraftwerke, schlecht ins Ausland verlegen.

Ziel unserer Strategie ist es, eine möglichst robuste BKW zu gestalten: Die Abhängigkeit der BKW vom Strompreis ist noch zu hoch.

Wir wollen

- Energie stärken
- Netze entwickeln
- Dienstleistungen ausbauen

Die Umsetzung der neuen Strategie hat eine Transformation zur Folge, die in einem zunehmend schwierigen Umfeld mit sehr herausfordernden Rahmenbedingungen stattfindet. Die BKW ist ein Tanker, der im Sturm den Kurs ändern muss. Dabei müssen wir schauen, dass wir Besatzung und Passagiere – also Mitarbeitende und Kunden – sowie Sie alle als Eigentümerinnen und Eigentümer mit an Bord halten.

Robust und stabil, meine Damen und Herren, robust und stabil in einem Umfeld, das möglicherweise noch über Jahre turbulent sein wird, ist der Schlüssel auf dem Weg zur führenden Energie- und Infrastrukturdienstleisterin der Schweiz.

Unsere Strategie stützt sich – ich erwähnte es bereits – auf drei Geschäftsfelder:

- Energie stärken
- Netze entwickeln
- Dienstleistungen ausbauen

### Zum Energiegeschäft gehören:

- Die Produktion, die sich am freien Markt bewegt, zum Beispiel unsere Grosswasserkraft. Mit dem fallenden Strompreis wird diese Art der Produktion in den nächsten Jahren in die roten Zahlen kommen.
- Darum stehen in der Produktion Kostenreduktion und intelligente Unterhaltsinvestitionen im Vordergrund, so dass wir den Wert unserer Anlagen erhalten.

### Was heisst «Energie stärken»?

Wesentlich für das Energiegeschäft ist der **Aufbau der neuen erneuerbaren Produktion**. Das heisst der Aufbau von Windkapazitäten und Kleinwasseranlagen. Diese Geschäfte profitieren von regulierten Einspeisetarifen, von Subventionen. Durch diese Regulierung sind sie für die BKW genügend attraktiv, um Investitionen zu begründen. Sie haben eine im Vergleich zum Risiko vernünftige und sichere Rendite. Die Investitionen

stimmen nicht nur mit der Unternehmensstrategie der BKW überein, sondern auch mit der europäischen Energiepolitik.

Um das Energiegeschäft zu stärken, gilt es, **auch den Handel und den Energievertrieb zu stärken.**

Der Handel ist unsere BKW interne Stromdrehzscheibe. Seine Hauptaufgabe heute ist es, in diesem volatilen, schwierigen Umfeld die BKW vor den grossen Risiken der Stromproduktion ein Stück weit zu schützen.

Sie sehen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, das Energiegeschäft heute konfrontiert uns mit hohen Risiken, bietet aber immerhin auch Chancen.

**Die BKW besitzt das schweizweit grösste Verteilnetz. Die Chancen und Risiken des Netzgeschäftes sind von ganz anderer Natur als diejenigen des Energiegeschäftes.**

**Was heisst «Netze entwickeln»?**

Im Netzgeschäft gilt es, die Versorgungssicherheit und die Versorgungsqualität effizient und intelligent zu gewährleisten. Dies bedeutet, die Betriebskosten schrittweise zu senken und möglichst wirksam zu investieren. Es bedeutet auch, das Verteilnetz für die grossen technologischen Anforderungen der dezentralen Stromproduktion fit zu machen.

Die BKW versteht und beherrscht dieses Geschäft. Daher gelingt es ihr, die für das Netz festgelegte Kapitalrendite zu erzielen. Diese stabile Rendite ist eine wichtige Basis für die BKW auf ihrem Weg in einem rauen Umfeld.

Auch wenn wir unsere Hausaufgaben im neuen Energiegeschäft gründlich machen und unser Netzgeschäft stabil ist: Im heutigen Marktumfeld ist das nicht ausreichend, um unser Unternehmen mittelfristig robust, profitabel und zukunftsfähig zu halten.

Wie unser Verwaltungsratspräsident bereits gesagt hat, könnten wir natürlich abwarten, dass sich der Strompreis wieder erholt. Das wäre aber eine Wette, bei der die Zukunft der BKW auf dem Spiel stünde. Diese Wette gehen wir nicht ein. **Und darum nehmen wir die Zukunft selbst in die Hand** und entwickeln dieses Unternehmen weiter.

Wir bauen neue Geschäftsfelder auf. Neue Geschäftsfelder, die nicht vom Strompreis abhängig sind. Geschäftsfelder, bei denen man die investierten Mittel nicht über 20, 40 oder 80 Jahre zurückerhält, sondern schneller. In fünf oder maximal zehn Jahren.

**Wir sehen für die BKW interessante Chancen im Aufbau eines starken Energie- und Infrastrukturdienstleistungsgeschäftes.**

**Was heisst das genau?**

Schon heute erwirtschaften wir mit Dienstleistungen einen Umsatz von rund 300 Millionen Franken. Dazu tragen unsere Konzerngesellschaften Arnold im Bereich Netzinstitutionen und ISP im Bereich Elektro- und Photovoltaikinstallationen massgeblich bei.

**Das Dienstleistungsgeschäft ist ergänzend zu dem, was wir bisher gemacht haben zu sehen, und es ist eine grosse Chance für uns.** Im Einzelnen konzentrieren

wir uns innerhalb des Geschäftsfeldes Energie- und Infrastrukturdienstleistungen auf vier Themenfelder.

- **Asset Management:** Wir betreiben Anlagen von Dritten, denen wir ein Komplettservicepaket bieten. Beispielsweise Windparks für Investoren, an denen wir uns oft auch beteiligen.
- **Infrastruktur- und Netzdienstleistungen:** Durch Akquisitionen haben wir diesen Bereich weiter gestärkt. Arnold und ISP konnten so ihre Kundenbasis verbreitern und ihre regionale Präsenz ausbauen. Hier sehen wir ein deutliches Wachstum.
- **Gebäudetechnik und Elektroinstallationen:** Das Marktsegment Heizung, Lüftung, Klima, Sanitär (HLKS) und Elektroinstallationen ist eine optimale Ergänzung zu unserem Dienstleistungsgeschäft. Gebäudetechnik, Gebäudeinfrastruktur, Eigenverbrauch und Energieversorgung fließen zusammen. Auf diesen Gebieten sind wir stark. Insbesondere können wir als Energie- und Infrastrukturdienstleister unseren Kunden ein Gesamtpaket anbieten und damit die Energieeffizienz besser als andere optimieren. Wir tragen so dazu bei, die von der Politik vorgegebenen Effizienzziele zu erreichen.
- **Kraftwerksengineering:** Auf diesem spannenden Gebiet haben wir hohe Kompetenzen, die wir auch international einbringen. Dazu gehören unsere langjährigen Erfahrungen im Hydro-Engineering sowie im sicheren Betrieb eines Kernkraftwerks. Spezial-Know-how wie das der zerstörungsfreien Werkstoffprüfung machen wir der Industrie zugänglich.

Der Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts ist der wesentliche Grund, warum die BKW weiter wachsen wird – aus eigener Kraft und durch Akquisitionen. Im Jahr 2018 werden bereits 5'500 Personen bei der BKW arbeiten.

### **Kulturwandel**

Das Ziel, in einigen Jahren einen Drittel unseres Gewinns mit Dienstleistungen zu erwirtschaften, wird sich erfüllen, wenn wir den Kulturwandel schaffen.

Sie mögen sich fragen, was denn genau diesen Kulturwandel ausmacht. Kulturwandel ist ein grosses und weites Thema. Er ist kaum zu messen, und doch ist er der entscheidende Erfolgsfaktor.

Kultur, das sind die Tausenden von kleinen und mittleren Entscheidungen, die jeden Tag in der BKW getroffen werden. Es sind die Verhaltensweisen im Umgang mit Kunden und Kollegen, die Art und Weise, wie Probleme angegangen und Chancen ergriffen werden.

Kultur kann kaum verordnet, jedoch gelebt werden. Die Kultur der BKW wandelt sich: Hin zu Kundenorientierung, zu Pragmatismus, zu einem Denken in Gesamtlösungen, zu einer Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg. Wir müssen jetzt lernen, unsere Produkte und Dienstleistungen konsequent vom Kunden her zu denken.

Dabei orientieren wir uns an unseren Werten. Wir brauchen zusätzliche Fähigkeiten und ein neues, integriertes Denken. Wir setzen Standards und leisten damit einen bedeutenden Beitrag für unsere Gesellschaft. Wir sind ein verlässlicher Partner für unsere

Kunden, Mitarbeitenden und Geschäftsfreunde. Wir übernehmen Verantwortung und setzen Aufgaben motiviert und engagiert um. Denn am Schluss zählt das Ergebnis.

Ich danke Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre und allen Mitarbeitenden der BKW, für ihre Treue zu unserem Unternehmen. Ihr langfristiges Denken ist für die Konzernleitung ein grosser Rückhalt bei der Umsetzung unserer Strategie – denn auch wir müssen langfristig denken. Das hervorragende Jahresergebnis 2014 motiviert uns auf dem weiteren Weg zur führenden Energie- und Infrastrukturdienstleisterin der Schweiz. Aber wir lassen uns nicht davon blenden, sondern packen unsere Aufgabe weiterhin mit ganzer Kraft an.

*Je vous remercie de votre attention.*

Vielen Dank!