

BKW AG, Generalversammlung 2017

# Wir gehen unseren Weg konsequent – und erfolgreich

Referat von Dr. Suzanne Thoma, CEO

Bern, 12. Mai 2017

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, *Chers actionnaires,*

*Le président de notre conseil d'administration, Urs Gasche, l'a affirmé clairement: le secteur de l'énergie est en mutation dans toute l'Europe. Nous ne sommes pas encore au bout de nos peines. Des entreprises d'électricité importantes en Suisse et à l'étranger connaissent de graves difficultés et sollicitent des subventions et des aides publiques. Ce n'est pas le cas de BKW.*

Die BKW bewegt sich, sie ergreift Chancen und erwirtschaftet Gewinne. Sie stemmt hohe, zukunftssträchtige Investitionen. Aber das ist nicht einfach von selbst so, das hat seine Gründe. Die BKW richtet sich auf die Zukunft aus und geht gleichzeitig umsichtig mit ihren Risiken um. Wir alle müssen uns in den nächsten Jahren noch gehörig anstrengen, damit unser Unternehmen gestärkt aus der schwierigen Situation hervorgeht und weiterhin Jahr um Jahr positive Zahlen präsentieren kann.

## **Die BKW steht für ein Unternehmen, das seine Zukunft gestaltet**

Wir verfolgen unsere Strategie seit 2012 konsequent: Wir stärken – man könnte auch von sanieren sprechen – den Bereich Energie, entwickeln unsere Netze und bauen Geschäftsmodelle im Dienstleistungsbereich auf und aus. Wir setzen auf Robustheit für die ganze BKW und diversifizieren dafür unser Geschäft. Wir können nicht sicher vorhersagen, wie sich die Strompreise entwickeln werden. Robustheit, der Kern unserer Strategie, bedeutet: die Existenz und die Gesundheit der BKW sind unabhängig von der Strompreisentwicklung. Erholen sich die Preise, profitieren wir alle. Wenn nicht, haben wir als BKW genügend andere Ertragsquellen für eine erfolgreiche Zukunft.

Wir wandeln uns, wir wachsen, und dies mit Erfolg. Als Unternehmen wollen wir einen Beitrag für unsere Gesellschaft leisten, indem wir die Zukunft der Energie und der Infrastruktur gestalten. Und dies aus eigener Finanzkraft und wirtschaftlich erfolgreich. Das erwarten nicht zuletzt auch Sie, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, von uns.

## **Wir kennen unsere Risiken – und handeln**

In den letzten drei Jahren haben wir aufgrund der tiefen Strompreise 500 Millionen Franken Umsatz im angestammten Geschäft eingebüsst. Es ist uns bisher gelungen, diesen dramatischen Ertragsrückgang im Stromgeschäft auszugleichen. Ohne die Massnahmen, die wir in den letzten Jahren ergriffen haben, wäre die BKW heute tief in den roten Zahlen. Und in den nächsten Jahren, meine Damen und Herren,

rechnen wir damit, dass sich der Umsatz im angestammten Geschäft nochmals um mehrere hundert Millionen Franken reduzieren wird. Es bleibt also weiterhin ein Kraftakt, die BKW als stabiles und erfolgreiches Unternehmen durch die kolossalen Veränderungen im Strommarkt zu führen. Wie uns das gelingen wird? Mit Kostensenkungen, der Anpassung der bestehenden Geschäfte an neue Marktgegebenheiten sowie durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder, die zu uns passen.

### **Wir investieren in unsere Zukunft**

Sie lesen regelmässig in der Zeitung über die Zukäufe der BKW. Tatsache ist aber, dass wir deutlich höhere Investitionen in den Erhalt der Netz- und Produktionsinfrastruktur tätigen. 2016 waren es inklusive der Investitionen in Partnerwerke total 240 Millionen Franken. Weitere 110 Millionen Franken flossen in den Ausbau der erneuerbaren Energieproduktion – also Wind und Kleinwasserkraft – und nochmals 120 Millionen in den Ausbau neuer Geschäftsfelder. Hinzu kamen 2016 Ausgaben für die Übernahme der Mehrheit an der solothurnischen AEK und die Aufstockung unseres Anteils am Schweizerischen Höchstspannungsnetz.

Es mag nicht populär sein, dies zu sagen. Aber es ist eine Tatsache, die oft vergessen wird: Die Unterhaltsinvestitionen in die Produktionsinfrastruktur, die in der öffentlichen Meinung unbestritten sind, werden sich aus unternehmerischer Sicht für die BKW nur dann als richtig erweisen, wenn sich der Strompreis in absehbarer Zeit wieder erholt. Diese Ausgaben sind für uns mit den grössten unternehmerischen Risiken, gleichzeitig aber auch mit den grössten Chancen verbunden: Steigen die Strompreise, erzielen wir angemessene Gewinne; bleiben sie tief, resultieren hohe Verluste.

Sie sehen: Wir bewegen uns auf einem schmalen Grat zwischen Erfolg und Misserfolg. Deshalb stellen wir uns breit auf. Der Aufbau eines diversifizierten Dienstleistungsportfolios ist anspruchsvoll. Er braucht Zeit, ein umsichtiges Vorgehen, ein gutes Gespür für das Unternehmertum. Und in einigen Fragen Konsequenz und Disziplin. Unser Erfolg ist erst am Entstehen. Wir setzen auf einen gesunden Mix aus Bewährtem und Neuem und damit auf ein robustes Unternehmen.

### **Rückblick auf das Geschäftsjahr 2016**

Im Geschäftsjahr 2016 haben wir wiederum ein ausgezeichnetes Ergebnis erzielt. Die BKW kann bei Gesamtleistung und Gewinn zulegen. Das erneut gewachsene Dienstleistungsgeschäft, der Ausbau der erneuerbaren Energien, das konsequente Kostenmanagement sowie die aktive Bewirtschaftung der Energiepositionen konnten den negativen Effekt sinkender Strompreise mehr als kompensieren. Die BKW hat das vergangene Geschäftsjahr mit einem starken Betriebsergebnis von 384 Millionen Schweizer Franken und einem 13 Prozent höheren Reingewinn von 322 Millionen Schweizer Franken abgeschlossen. Zusammengefasst bedeutet dies:

- Wir steigern **Umsatz und Gewinn**.
- Die **Kosten haben wir weiter gesenkt** – innert dreier Jahre um 150 Millionen Schweizer Franken.
- Mit dem **Dienstleistungsbereich** erzielen wir erstmals über 500 Millionen Schweizer Franken Umsatz.
- Wir haben in **Wind- und Wasserkraft** investiert.

Nach einem deutlichen Anstieg in 2015 ist der Unternehmenswert der BKW auch 2016 um 30 Prozent gestiegen. Die BKW war Ende 2016 um 600 Millionen mehr wert als zu Beginn des Jahres.

### **Wir wachsen weiter und werden zum starken Netzwerk**

Was 2012 noch ein fernes Ziel war, ist heute Tatsache: Die BKW hat neue Geschäftsfelder erschlossen und präsentiert sich vor allem als Dienstleisterin im Bereich der Energie, Infrastruktur und Ökologie. In diesem personalintensiven Geschäft sind wir am schnellsten gewachsen und beschäftigen 4000 unserer heute 6000 Mitarbeitenden – also zwei Drittel der Belegschaft. Wir sind international tätig und nutzen die Chancen, die neue Kundenbedürfnisse bieten. Energie, Infrastruktur und Ökologie sind unsere Kernthemen auf unserem Weg. Dieser Weg wird immer konkreter: Wir wachsen, wir werden zu einem Netzwerk von Unternehmen, und die BKW zu einer attraktiven Plattform für die, die die Zukunft mit uns gestalten wollen.

### **Wir bauen die Produktion aus erneuerbaren Energien aus**

Wir wachsen aber nicht nur im Bereich der neuen Geschäfte. Wir bauen auch auf erneuerbare Energien. Im vergangenen Jahr haben wir vier Kleinwasserkraftwerke in der Schweiz fertig gebaut. In Norwegen hat die BKW in das derzeit grösste on-shore Windparkprojekt Europas investiert und ist der technische Partner für den Finanzinvestor. In der Region Fosen entsteht bis 2020 ein Windpark mit einer Jahresproduktion, die grösser sein wird als jene des Kernkraftwerks Mühleberg. Den Handel haben wir ausserdem neu strukturiert und nutzen die Chancen, die die flexible, wetterabhängige Produktion mit neuen erneuerbaren Energien bieten.

### **Netze sind eine stabile Ertragsquelle – Investitionsrisiken bleiben**

Mit den Netzen erwirtschaften wir derzeit stabile Erträge. Allerdings sind diese reguliert und damit limitiert. Zudem muss ein massgeblicher Teil davon für den Unterhalt investiert werden. Auch bergen diese Unterhaltsinvestitionen für die BKW grosse, langfristige Risiken: Wir können nicht sicher sein, ob das politische oder regulatorische Umfeld für Investitionen ins Netz, die man mit einem Blick auf die nächsten 40 Jahre macht, förderlich bleiben wird.

Wir beklagen uns jedoch nicht über veränderte Rahmenbedingungen oder die Marktsituation und unsere Haltung bleibt, wie sie immer war: Wir konzentrieren uns auf unser Geschäft und setzen die Strategie zügig um. Wir bringen unsere Expertise für wirtschaftlich und gesellschaftlich sinnvolle Lösungen in politische Diskussionen ein. Aber unser Fokus liegt auf der Weiterentwicklung der BKW.

### **Neue Geschäftsmodelle funktionieren als Netzwerk von Unternehmen**

Unsere neuen Geschäftsmodelle im Bereich Engineering, Netzdienstleistungen oder Gebäudetechnik haben folgendes gemeinsam: Sie funktionieren, indem eigenständige Firmen als Netzwerk zusammenarbeiten. Die Mitglieder des Netzwerkes ergänzen und unterstützen sich und verhelfen einander zu neuen Märkten und Kunden. Das schafft Arbeitsplätze, auch in der Schweiz und im Kanton Bern. Als BKW treiben wir übergeordnete Themen wie die Digitalisierung gemeinsam weiter und bieten den Kunden auf Wunsch ganzheitliche Dienstleistungen.

Wir entwickeln **Netzdienstleistungen** weiter und vergrössern das Angebot für unsere Kunden. Dazu gehören Dienstleistungen für eine moderne und sichere Wasserversorgung in der Schweiz als wichtigstes Wachstumsgebiet. Auch Verkehrs-, Telekommunikations- und natürlich Stromnetze gehören dazu. Die Digitalisierung hält ganz besonders bei **Wind- und Solardienstleistungen** Einzug.

### **Das BKW Engineering entsteht für die DACH-Region**

Unser **BKW Engineering** berät Bauherren, plant komplexe Projekte und begleitet Bauvorhaben. Die BKW mit ihrer langjährigen Geschichte steht seit jeher für umfassendes Engineering-Know-how, welches unseren Wurzeln aus dem Kraftwerksbau entspricht. Das Engineering wird kontinuierlich auf- und ausgebaut zu einem internationalen Netzwerk, in welchem sich die Firmen geografisch und durch ihre Kompetenzen ergänzen. Unser BKW Engineering plant und realisiert bereits jetzt mittlere und grosse Projekte in ganz Europa. So entsteht eine Plattform, über welche die Mitglieder des Netzwerks ihre Kompetenzen bündeln und einander helfen, neue Märkte, neue Kunden und wichtige Projekte zu erschliessen.

### **Fünfundzwanzig Prozent des Energieverbrauchs finden im Gebäude statt**

Wir wachsen auch stark in der **Gebäudetechnik**. Fast die Hälfte der Energie wird im Gebäude verbraucht. Ob es uns gelingt, unsere Energieversorgung ökologischer zu gestalten, werden die Effizienzbestrebungen zeigen. Wir bieten den Kunden mit unseren Tochtergesellschaften umfassende Lösungen, um in der komplexen Welt der Energie die für sie richtigen Entscheide zu treffen.

Wir denken Energie neu – und gehen vorwärts. Und Urs Gasche hat es erwähnt: Wenn wir den wegfallenden Strom, der bisher von Kernkraftwerken produziert wurde, ersetzen oder kompensieren wollen, müssen wir in Sachen Effizienz grosse Fortschritte machen. Dies muss schnell erfolgen und die Gebäude sind ein Schlüssel dafür. Warum genau, zeigen wir Ihnen in einem kurzen Film.

Sie sehen, in der Gebäudetechnik liegt riesiges Potenzial verborgen, das wir noch zu wenig nutzen. Es gibt bisher kaum Firmen auf dem Markt, die Gesamtlösungen aus einer Hand anbieten können und den Energiekreislauf ganzheitlich denken. Wir können es, also tun wir es: Auch der Eintritt in die Gebäudetechnik ist eine logische Weiterentwicklung unserer Firma. Als BKW bieten wir Firmen eine attraktive Plattform, um ihre Kompetenzen mit denjenigen von anderen Firmen verbinden zu können. Zu uns kommen ausgewählte, erfolgreiche Unternehmen, die unsere Vision der Zukunft der Energie und der Infrastruktur teilen und kulturell zu uns passen.

### **Wir schaffen Wert für Kunden, Mitarbeitende und Aktionäre**

Wir geben den neuen Firmen die Möglichkeit, vom vorhandenen Expertenwissen und Spezialisten aller Netzwerkmitglieder profitieren zu können – jedoch ohne dass sie ihr bisheriges Geschäft, ihre regionale Verankerung oder ihre Nähe zu den Kunden aufgeben müssen. Das macht die BKW zu einer idealen Partnerin – und uns alle zu einem Netzwerk von Unternehmen mit viel Potenzial. Der Erfolg der einzelnen Firmen ist der Erfolg der ganzen BKW.

Wir stehen als BKW ein für zukunftsfähige, wirtschaftlich sinnvolle Lösungen, die einen gesunden Wettbewerb zulassen und den Umbau zu einem modernen Energieversorgungssystem erlauben. Es ist für mich eine grosse Freude und ein

Privileg, als CEO der BKW die Zukunft mitzugestalten. Ich war vor kurzem auf Besuch an sieben Standorten in der ganzen Schweiz und konnte mich mit vielen Kolleginnen und Kollegen persönlich über unsere Herausforderungen und Chancen austauschen. Deshalb, und weil ich den Veränderungswillen tagtäglich spüre, kann ich mit Sicherheit sagen: Unsere Mitarbeitenden tragen unsere Strategie und setzen sie mit viel Elan Schritt für Schritt um. Was vor einigen Jahren eine Idee auf Papier war, ist heute Realität geworden: Wir werden zur führenden Energie- und Infrastrukturdienstleisterin.

Dass es der BKW heute gut geht, verdanken wir einem Verwaltungsrat, der die Zeichen der Zeit frühzeitig erkannt hat und mutig war, die neue Strategie zu verabschieden. Wir verdanken es meinen Kollegen aus der Konzernleitung, die ein wachsendes und komplexes Unternehmen mit Kompetenz und viel Herzblut führen. Und wir verdanken es vor allem unseren Mitarbeitenden, die mit Engagement und Vertrauen den Weg mit uns gehen. Gemeinsam gestalten wir die Zukunft der Energie – einfach, sicher und vernetzt. Die Zusammenarbeit funktioniert und ich bin stolz und dankbar, dass die BKW ihren Weg auf finanziell gesunden Beinen weitergehen darf.

Auch Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, danke ich für das Vertrauen in die BKW. Ihnen allen gehört ein Stückchen dieses Unternehmens. Ein Unternehmen, auf das Sie setzen, und das – so bin ich überzeugt – vor einer weiterhin erfolgreichen Zukunft steht.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.