

11. ordentliche Generalversammlung der BKW AG

Ansprache von Dr. Suzanne Thoma, CEO der BKW

16. Mai 2022

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrter Herr Regierungsrat Ammann, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, Herr Präsident, geschätzte Damen und Herren Verwaltungsräte, liebe Kolleginnen und Kollegen der Konzernleitung, sehr geehrte Damen und Herren.

Es ist ein ganz besonderer Moment für mich heute. Meine 10. Generalversammlung, wenn auch die letzten zwei virtuell durchgeführt werden mussten. Die erste Generalversammlung für mich als CEO der BKW war 2013.

Und wie Sie sich sicher vorstellen können, stehe ich hier mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Wobei diese Worte es nicht wirklich treffen. Auf Englisch würde man sagen bitter – sweet. Bitter und süss. Bitter weil die BKW ein wunderbares Unternehmen ist, das mir sehr ans Herz gewachsen ist und das ich jetzt verlassen werde. Süss weil ich weiss, dass die BKW stark ist und hervorragende Entwicklungschancen hat. Die BKW hat das Potenzial ihre Erfolgsgeschichte weiterzuschreiben.

Das Traktandum, unter dem ich heute sprechen darf, heisst "Lagebericht". Und so möchte ich Ihnen über die wichtigsten Elemente der Geschäftsentwicklung berichten und sie strategisch und in das Marktumfeld einordnen. Anschliessend werde ich mir einen kleinen Rückblick auf die wichtigsten Personen, Situationen und Entscheide erlauben.

Das Stromsystem ist im Ungleichgewicht. Der Verbrauch steigt. Weg von fossilen Energiequellen - weniger CO₂ - heisst Elektrifizierung. Also mehr Strombedarf.

Gleichzeitig stellt man in Deutschland bis Ende Jahr die letzten Kernkraftwerke ab. Zahlreiche Kohlekraftwerke wurden bereits vom Netz genommen und in Frankreich mussten gegen 50 Prozent der Kernkraftwerke in lange Revisionen.

Hinzu kommt der schreckliche Krieg in der Ukraine. Damit verbunden ist eine eingeschränkte Importmöglichkeit von Gas.

Die Strompreise sind hoch und das ist für ein Unternehmen eine gute Sache. Die BKW wird in den kommenden Jahren wegen den deutlich höheren Strompreisen viel Rückenwind haben. Allerdings schwanken die Kurse zurzeit stark und das fordert die BKW kurzfristig. Gegen Ende 2021 bedeutete dies für die BKW, dass wir kurzfristig sehr hohe Liquidität – Geldmengen – für die Absicherung unserer Stromposition zur Verfügung stellen mussten. Die Mechanismen der Strombörsen verlangen dies. Wir konnten und können das aus eigener Kraft tun.

Dank der robusten Unternehmensstrategie der BKW – Energie – Netze - Dienstleistungen – war die BKW in der Lage, die notwendigen Finanzmittel selber kurzfristig zu beschaffen. Sie hat sich zudem innert weniger Tage ein weiteres Liquiditätspolster aufbauen können, sodass sie auch fortgesetzten Turbulenzen gelassen entgegenblicken kann.

Gewisse Spuren haben die turbulenten Verhältnisse an den Strommärkten trotzdem in unseren Büchern hinterlassen. Das Kernkraftwerk Leibstadt benötigte eine lange – und ungeplant verlängerte Revision. Dies schlug mit 70 Millionen CHF zu Buche.

Gerade die angespannte Situation im letzten Jahr und auch in 2022 beweist die Stärke unserer Strategie. In den vergangenen Monaten hat das Dienstleistungsgeschäft – zusammen mit dem Netzgeschäft – das schwierige Energiegeschäft gestützt. Es hat dazu beigetragen, dass die BKW stark und robust mit den Verwerfungen am Strommarkt umgehen kann.

Wir sind stolz, dass wir auch in einem solchen Umfeld einen operativen Betriebsgewinn von rund 400 Millionen Franken ausweisen können und dies bei einem deutlich um 15 Prozent gestiegenen Umsatz. Ohne den negativen

Sondereffekt aus dem Kernkraftwerk Leibstadt hätten wir nicht nur unseren Outlook für das Geschäftsjahr 2021 übertroffen, sondern sogar unser Rekordergebnis aus dem Jahr 2020.

Die BKW ist strategisch richtig aufgestellt, robust und eine verlässliche Dividendenzahlerin. Sie ist aber auch ein vielversprechendes Wachstumsunternehmen. Unsere strategische Ambition bis zum Jahr 2026 ist es, im Bereich Energie und Dienstleistungen weiter profitabel zu wachsen und unser Netzgeschäft technologisch weiterzuentwickeln. Die Wachstumsmärkte Energie, Gebäude und Infrastruktur tragen diese positive Entwicklung. Sie werden der BKW erlauben, weitere finanzielle Mittel für die Zeit nach 2026 aufzubauen und sich für die langfristige Zukunft zu rüsten. Die Wirtschaft und insbesondere die Energiewirtschaft stehen langfristig vor grossen Herausforderungen. Gut wenn wir darauf vorbereitet sind.

Nun habe ich als scheidende CEO genug über die Zukunft gesprochen. Ich möchte nun über die wichtigsten Stationen der letzten fast 10 Jahre sprechen und über die wichtigsten Personen.

In den Jahren 2013 und 2014 zeichnete sich ab, dass die Strompreise in den Keller sinken würden. Ein grosses Problem für ein Unternehmen wie die BKW. Stromproduktion und Verkauf stand im Zentrum des Geschäfts. Und so stand die BKW vor einer äusserst ungewissen Zukunft, ja war gar in ihrer Existenz bedroht. Die BKW brauchte eine neue Strategie. Rückblickend ist dies heute fast allen klar. Damals war dies aber nicht so. Und dies obwohl die BKW einen ebenso schmerzhaften wie unumgänglichen Abschreiber von rund einer Milliarde Franken auf dem Produktionspark hinnehmen musste.

Die neue Strategie: Umbau des Energie-, Aufbau des Dienstleistungs-geschäftes

Zum Umbau des Energiegeschäftes gehörte der Stilllegungsentscheid Mühleberg. Ebenso wichtig waren der Aufbau eines namhaften europäischen Windkraftparks und die Erweiterung des Handels mit Strom.

Das Dienstleistungsgeschäft baute die BKW auf, weil sie Erträge aus Bereichen braucht, die nicht vom Strommarkt dominiert sind. Die BKW, das sind seit über 100 Jahren Ingenieure. Und darum trauten wir uns zu, das Geschäft für Gebäudetechnik, Infrastrukturen und Ingenieursdienstleistungen aufzubauen.

Rückenwind hatten und haben wir, weil Energie, Gebäude und Infrastruktur mehr und mehr zusammenwachsen. Kundinnen und Kunden brauchen nachhaltige Gesamtlösungen. Unser Dienstleistungsgeschäft macht die BKW nicht nur robust und profitabel. Es schafft grossen Nutzen für unsere Kundinnen und Kunden und damit für die Zukunft der BKW.

Persönlicher Rückblick

Aber sprechen wir jetzt von einigen wichtigen Menschen und Situationen, die meine Jahre als CEO bei der BKW geprägt haben. Ihnen allen bin ich zu grossem Dank verpflichtet.

Ohne Barbara Egger – Jenzer, die langjährige Energiedirektorin und langjährige BKW Verwaltungsrätin hätte ich mich bei der BKW nie vorstellen können.

Meine Kandidatur war bereits aussortiert, bevor ich die ersten Gespräche führen konnte. Damals ging es um die Besetzung der Leitung Netze im Jahr 2009. Sie intervenierte damals, ohne das Resultat vorwegzunehmen, natürlich. Ich durfte einfach zurück in den Bewerbungsprozess. Sie tat das nicht etwa weil wir uns gekannt hätten, gar nicht. Und das gleiche Parteibüchlein haben wir auch nicht. Ich vermute, Frau Barbara Egger – Jenzer wollte einer Bewerbung aus der internationalen Industrie schon damals eine Chance geben. Danke Barbara.

Mein Dank geht an den langjährigen Präsidenten des Verwaltungsrates der BKW AG, **Herrn Urs Gasche**. Lieber Urs, du hast sehr früh erkannt, dass die BKW nicht alleine vom Energiegeschäft leben konnte. Du hast den Wandel initiiert und hast die Erfolgsgeschichte der BKW gegen Widerstände verteidigt.

Du hast ein wachsames Auge auf mich und die Konzernleitung gehalten, gewiss. Aber du hast uns vertraut – mir und der Konzernleitung.

Du wusstest die BKW in guten Händen. Dieses Vertrauen war für mich eine ungeheure Verpflichtung und Motivation.

Es beflügelte den unternehmerischen Geist der ganzen Konzernleitung.
Nie hätten wir dich enttäuschen wollen und um kein Geld der Welt hätten wir etwas getan, dass der Konzernleitung nützt und der BKW schadet.

Dieser unternehmerische Geist der Konzernleitung war gefordert. Im Jahr 2016 mussten wir unseren Strom für 25 Franken pro Megawattstunde verkaufen - Lieferung in 2019, - einem Bruchteil des früheren Preises. Der BKW würden 900 Millionen pro Jahr in der Kasse fehlen. Das war zirka ein Drittel des Jahresumsatzes.

Das Energiegeschäft in den roten Zahlen, die BKW gefährdet. In einer denkwürdigen Konzernleitungssitzung im Frühjahr 2016 beschlossen wir, die Strategieumsetzung massiv zu beschleunigen. Trotzdem wollten wir die Disziplin und Konsequenz, die die Arbeit der BKW prägt, nicht aufgeben. Wir fanden gemeinsam einen Weg.
So kamen bis 2019 viele, auch grössere Firmen ins BKW Netzwerk.
Die BKW «Einkaufstour», hiess es dazu in den Medien. Ich glaube, nicht jeder Kommentator war sich bewusst, warum wir so entschieden hatten.

Das Jahr 2019 war dann tatsächlich für die Stromproduktion ein schlimmes Defizitgeschäft – aber die BKW als Ganzes war auf Erfolgskurs.

So harmonisch war es allerdings nicht immer. Manchmal gab es auch deutliche Meinungs-verschiedenheiten. Z.B.darüber, ob die BKW nach Mühleberg Kraftwerke werde verkaufen müssen. Oder ob sie vielleicht doch wieder zubauen solle.
Um diese Grundsatzfrage zu klären, brauchte es den «Geist von Orsières»: Wir zogen uns 2017 für zwei Tage zurück nach Orsières im Kanton Wallis. In die Berge, in ein einfaches Hotel.

Krach in der Konzernleitung der BKW?

Ja, fast. Aber nach intensiven Diskussionen einigten wir uns.
Wir konnten uns auf einen wesentlichen Grundsatz verständigen und der gilt heute noch: Wir wollen ein Energieunternehmen bleiben, trotz der grossen Risiken.

Aber es würde unmöglich sein, alle Projekte umzusetzen, die sich die Produktion wünschte.

Konkret bedeutet das: Kein Geschäftsbereich darf so gross werden, dass er im Krisenfall die Kreditwürdigkeit der BKW gefährden kann. Und jedes Geschäft muss seine Kapitalkosten verdienen – es muss also profitabel sein. Unser Finanzchef packte diese Prinzipien in eine Formel und Friede kehrte ein.

Das Konzept gilt noch heute. Dank ihm kann die BKW den heutigen Sturm an den Energiemärkten gut bewältigen, geniesst höchste Kreditwürdigkeit und erhält Geld von den Banken, wenn sie es braucht.

Zwei Jahre später, im Jahr 2019: Das Dienstleistungsgeschäft ist stark gewachsen. 70 bis 80 Prozent der Mitarbeitenden arbeiten dort. Die Chefs der Dienstleistungsbereiche sind zu Recht stolz auf das Geleistete. Sie sind selbstbewusst und sich nicht ganz sicher, ob sie den Konzern überhaupt brauchen. Doch der Konzern meint: Wir haben doch viel zu bieten. und letztlich sind wir in der Verantwortung, es gibt nur eine BKW.

Mit dem «Geist von Interlaken» fanden wir die Lösung. Diesmal hausten wir etwas weniger bescheiden, denn schliesslich war die BKW selbst im Krisenjahr 2019 sehr profitabel.

«So dezentral wie möglich – so zentral wie sinnvoll». Auf diesen Grundsatz einigten wir uns. Wir wollten die unternehmerische Kraft der Dienstleistungs-bereiche weiter stärken. Das BKW Dienstleistungsgeschäft sollte ein gut organisiertes, transparentes Netzwerk von Unternehmen sein, die zusammen arbeiten um komplexe Kundenprojekte eigenverantwortlich und unternehmerisch umzusetzen. Nah am Kunden, nah am Markt – dies motiviert zu Höchstleistungen. Aber wo es sinnvoll ist, suchen wir die Synergien über den ganzen Konzern. Sinnvoll ist es, wenn wir dadurch attraktiver für Kunden und Mitarbeiter werden. Wenn wir bessere Innovationen entwickeln können oder Kosten reduzieren oder wenn es aus rechtlichen Gründen notwendig ist. Das BKW Dienstleistungsgeschäft ist heute überdurchschnittlich profitabel. Der "Geist von Interlaken" legte den

Grundstein dazu.

Dank an die Kolleginnen und Kollegen in der Konzernleitung

Mein Dank gilt Euch, liebe CEO der Dienstleistungsgruppen: **Mathias Prüssing**, **Michael Schüepp** und **Werner Sturm**. Ihr habt in den vergangenen Jahren Hervorragendes geleistet. Mit den Geschäften, die Euch anvertraut sind. Und als Mitglieder der erweiterten Konzernleitung habt Ihr zunehmend den Blick fürs Ganze entwickelt. Danke Euch, Corinne Montandon und Kollegen der Konzernleitung, die heute hier vorne sind.

Dank an Dich, **Roland Küpfer**. Du führst das Netz der BKW und bist Verwaltungsratspräsident der BKW Infra Services. Ich konnte dir das Netz «gesorget gäh» - Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und technologischer Fortschritt. Dafür stehst Du und das ist ungeheuer wichtig für die BKW. Und Du stehst für Kollegialität. Gar manchmal hast Du gefunden, wir sollten doch jetzt noch zusammen ein Bier trinken gehen. Der BKW Marathon im Sprinttempo hatte seinen Preis. Viel zu selten nahmen wir uns die Zeit. Aber ab und zu schon.

Danke **Philipp Hänggi**. Du musstest als Nachfolger von Hermann Ineichen in grosse Fussstapfen treten. Wie bei allen, die ich namentlich nenne, gäbe es viel zu sagen. Erwähnen möchte ich Eines: Die BKW baut ein Kernkraftwerk zurück. Dafür hast Du die übergeordnete Verantwortung. Ein Milliardenprojekt. Eine grosse Verantwortung für die Sicherheit der Mitarbeitenden. Ungezählt waren die Stimmen, die uns grösste Schwierigkeiten vorausgesagt haben. Aber das Projekt läuft so gut, dass kaum jemand mehr darüber spricht.

Und danke **Corinne Montandon**: Du hast frischen Wind in die Konzernleitung gebracht. Du trägst die Vision, dass es mehr und mehr Projekte gibt, die über die einzelnen Bereiche der BKW hinweg Nutzen für Kundinnen und Kunden schaffen. Das ist strategisch wichtig und die Beispiele häufen sich. Und Du hast den Stromvertrieb, der über so viele Jahre ein Sorgenkind war, profitabel gemacht.

Ja, und **Ronald Trächsel**: Du bist seit 2014, also seit acht Jahren, CFO der BKW. Ein Glücksfall für das Unternehmen und ein Glücksfall für mich. Du verstehst Deine Rolle als CFO nicht nur als Zahlenlieferant und Kontrolleur. Du siehst Dich als Unternehmer mit allem, was damit zusammenhängt. Ich werde so vieles von unserer Zusammenarbeit vermissen. Auch die Kollegialität. Nicht zuletzt die spontanen Momente, als ich ab und an unangemeldet in dein Büro stapfte: Du Ronald... Wiä gsesch Du das... Dafür sage ich: Danke!

Unsere Werte: Unternehmerisch, partnerschaftlich, zukunftsweisend

Wo möglich sind wir dezentral, wo es sinnvoll ist, sind wir zentral organisiert. Eine sinnvolle Gemeinsamkeit sind unsere Werte. Sie gelten für die ganze Gruppe, also für alle unsere inzwischen gut 11'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir haben lange darum gerungen, welche Werte wirklich zu uns passen, welche uns in unserem Handeln über die ganze Gruppe leiten können.

Daniela Aeberhard, die Leiterin des gruppenweiten HR, und **Martin Schweikert**, Leiter der gruppenweiten Kommunikation: Ihr wart beide zentral in vielem, auch in der Entwicklung und Umsetzung dieser Werte. Sie prägen die BKW heute und sind in der ganzen Gruppe anerkannt.

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Ich danke Ihnen, dass Sie der BKW treu geblieben sind, auch in schwierigen Zeiten. Und ich freue mich über die vielen Aktionäre, die im Laufe der Jahre neu in die BKW investiert haben. Heute hat die BKW 16'200 Aktionäre.

Ich bin überzeugt, dass ein Unternehmen im Interesse der Aktionäre geführt werden soll, ja muss. Nicht im kurzfristigen, spekulativen Interesse, sondern im mittel- und langfristigen. Denn das Wohlergehen eines Unternehmens ist nicht zuletzt im Interesse der Mitarbeitenden und der Gesellschaft als Ganzes. Ein erfolgreiches Unternehmen zahlt Dividenden und sein Wert steigt. Aber nicht nur das. Ein erfolgreiches Unternehmen schafft Arbeitsplätze, vergibt Aufträge an das lokale Gewerbe, es investiert, ist innovativ und nicht zuletzt zahlt es Steuern.

Christoph Ammann, Regierungsrat des Kantons Bern, stellvertretend für unseren Mehrheitsaktionär, hat dieses Prinzip immer hochgehalten. Eine gesunde, wirtschaftlich erfolgreiche BKW nützt den Aktionären. Sie nützt dem Kanton Bern als Aktionär. Sie ist aber weit darüber hinaus von Bedeutung. Für die Bevölkerung und die vielen kleineren und mittleren Betriebe, die mit der BKW zusammenarbeiten können. Die Unterstützung für eine wirtschaftlich erfolgreich BKW durch den Mehrheitsaktionär ist ein Pfeiler des Erfolgs der BKW. Und sie ist eine Motivation für alle, die sich in ihrem Arbeitsalltag für die BKW einsetzen.

Es sind die heute 11'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Erfolg täglich erarbeiten. Während man als CEO und Konzernleitung die Weichen stellen darf und muss, der Zug rollt dank unseren Kolleginnen und Kollegen. Ihnen allen gilt mein herzlicher Dank. Sie tragen die Vision der starken und erfolgreichen BKW mit. Sie haben Veränderungen unterstützt, dazu gelernt und sich eingesetzt. Stellvertretend für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwähne ich die langjährige Vorsitzende der BKW Personalkommission, **Gerda von Burg**. Du hast erkannt, dass eine gesunde und starke Unternehmung im Interesse der Mitarbeitenden ist und trotzdem die Interessen der Mitarbeitenden vertreten – erfolgreich! Danke Gerda für unsere Zusammenarbeit!

Geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre

Es war mir eine grosse Ehre und eine grosse Freude, Ihr Unternehmen neuneinhalb Jahre lang führen zu dürfen. Danke für Ihr Vertrauen – es bedeutet mir sehr viel.

Ich wünsche dem Verwaltungsrat der BKW und meinem Nachfolger Robert Itschner viel Erfolg, das Allerbeste, weise Entscheidungen und viel unternehmerischen Geist.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit