

# **BKW AG - Generalversammlung 2014**

## **Die BKW richtet sich neu aus**

### **Referat von Suzanne Thoma, CEO, anlässlich der Generalversammlung der BKW AG vom 9. Mai 2014**

Sehr geehrte Damen und Herren

Auch ich begrüsse Sie herzlich zur Generalversammlung der BKW Gruppe. Der soeben eingespielte Film hat es gezeigt, das Jahr 2013 war ein ereignisreiches und operativ ein erfolgreiches Jahr für die BKW. Wir konnten eine gute Basis legen für unser Geschäft der Zukunft. Ich möchte im Folgenden denn auch gerne einen Blick in die Zukunft werfen. Sie haben den Geschäftsbericht der BKW erhalten, sie wissen wo wir heute stehen. Die grosse Frage ist nun, wie geht es jetzt weiter?

#### **Einschätzung der Marktentwicklung**

Das wirtschaftliche, politische und regulatorische Umfeld für die grossen Schweizer Energieversorger ist äusserst anspruchsvoll. Aber nicht nur für die Schweizer Energieversorger, sondern auch – wie Sie den Geschäftsberichten grosser europäischer Energieversorgungsunternehmen entnehmen können – ausserhalb der Schweiz und für die gesamte Branche. Die klassischen Geschäftsmodelle der Energieversorgungsunternehmen, also das Produzieren und Verteilen von Strom und das Bereitstellen von Reservekapazität mit z.B. Pumpspeicherkraftwerken, ist bei den heutigen Marktverhältnissen nicht mehr alleine tragfähig.

Wird der Strompreis und der Bedarf an Regelleistung sich wieder erholen? Werden sich die klassischen Geschäftsmodelle nach den mageren Jahren wieder bewähren? Führen der massive europäische Zubau von Fotovoltaik- und Windkapazitäten und die Entwicklungen beim amerikanischen Schiefergas zu einem fundamentalen Strukturwandel? Wird die weltweit mit hohen Mitteln betriebene Forschung Durchbrüche erzielen? Werden Energieeffizienz, leistungsfähigere Speicher und verbesserte Produktionstechnologien die Verhältnisse grundlegend verändern? Kann die klassische Stromversorgungsaufgabe für ein Unternehmen wie die BKW auch in Zukunft die nahezu alleinige wirtschaftliche Basis sein? In dieser Industrie, in der sich zur Zeit alles ändert, bleiben diese zentralen Fragen vorerst unbeantwortet.

Die BKW hat sich entschieden, ihre Zukunft dezidiert selber in die Hand zu nehmen. Sie baut nicht auf eine Erholung der Märkte. Dies wäre aus heutiger Sicht zu risikoreich. Sie will die Chancen, die sich aus dem veränderten Umfeld ergeben, konsequent nutzen. Die BKW will sich so aufstellen, dass sie in unterschiedlichen möglichen Szenarien ein stabiles, profitables und zukunftsfähiges Unternehmen bleibt. Der Entscheid, Mühleberg 2019 ausser Betrieb zu nehmen, zeugt von unserem Pioniergeist und unserem Willen, konsequent den Weg nach vorne zu gehen und uns neu aufzustellen. Er ist auch ein Sinnbild für unsere Entschlossenheit, die Innovation voranzutreiben. Mühleberg wird das erste Kernkraftwerk der Schweiz sein, das ausser Betrieb geht. Die Durchführung dieses Vorhabens stellt in sich selbst eine Innovation dar. Es stellt auch das grösste bis jetzt von der BKW gestemmte Projekt dar.

### **Die BKW richtet sich neu aus**

Die BKW, meine Damen und Herren, richtet sich neu aus. Sie baut auf ihre bewährten Stärken, konzentriert sich aber zunehmend auf technologische Innovationen, neue Geschäftsmodelle und auf Investitionen in die Versorgung mit erneuerbarer Energie. Trotz dieser Neuausrichtung fliessen in den nächsten Jahren erhebliche Mittel in den Erhalt der Produktions- und Netzinfrastruktur. Ziel ist ein ausgewogenes Portfolio von Energie-, Netz- und Dienstleistungsaktivitäten. Dies ist der Kern unserer Unternehmensstrategie. Das Jahr 2013 wurde genutzt, um wichtige Weichenstellungen für eine schnelle und konsequente Umsetzung vorzunehmen.

### **Basis für die Zukunft ist gelegt**

Im Jahr 2013 wurde die Konzern- und Organisationsstruktur neu gestaltet. Zentrales Prinzip dieser Struktur ist die Bündelung der Kräfte am Markt in Kombination mit einer starken Ausrichtung auf technologische Innovation. Im vergangenen Geschäftsjahr hat die BKW in einem äusserst anspruchsvollen wirtschaftlichen und regulatorischen Umfeld ein operativ sehr gutes Betriebsergebnis erzielt. Die BKW verfügt über die erforderlichen Grundlagen, um den strategischen Umbau des Kraftwerkparks voranzutreiben und neue Geschäftsmodelle aus der Taufe zu heben. BKW wird die Vorteile der vertikalen Integration nutzen und sich mit dem Ausbau neuer Geschäftsfelder breiter abstützen. Bereits in diesem Jahr, aber auch in den nächsten Jahren, werden Innovationen auf den Markt kommen, deren Entwicklung im Jahr 2013 vorwärts getrieben wurde.

### **Gesamtlösungen für komplexe Energiewelt**

Die Hauptelemente unserer Strategie basieren auf den drei Grundpfeilern Energie, Dienstleistungen und Netze. Dabei wollen wir den Begriff Energie weiter fassen als nur Strom. Wärme und der Handel mit Strom gehören zum Beispiel dazu. Und es gehört die dezentrale Produktion dazu, die aber nicht in der Hand der BKW sein muss. Bei den Netzen

bleibt das Stromnetz von der Hochspannung bis zum Hausanschluss wichtig. Aber auch die Energieversorgung im Gebäude wird in Zukunft neue Chancen mit sich bringen und den kompetenten Einsatz von Technologie und Dienstleistungen verlangen. Hier wollen wir innovative Lösungen im Energiemanagement anbieten. Gerne rufe ich in Erinnerung: Die BKW ist bereits heute ein Dienstleistungsunternehmen. Rund die Hälfte der Mitarbeitenden erbringt am freien Markt Dienstleistungen. Diesen Bereich wollen wir ausbauen.

Wo liegen nun die Schwerpunkte der einzelnen Bereiche?

### **Investitionen im Energiebereich**

Erneuerbare Energien werden für die BKW noch wichtiger. Wir fokussieren uns in erster Linie auf die Windkraft, aber auch auf die Kleinwasserkraft. Um mehr Potenzial nutzen und die Risiken des Strommarktes streuen zu können, konzentrieren wir uns dabei nicht nur auf die Schweiz, sondern sind auch im benachbarten Ausland aktiv. Aufgrund der aktuellen Marktgegebenheiten sind wir zunehmend zurückhaltend bei Investitionen in Grosskraftwerke. Wir werden jedoch erhebliche Mittel in den Erhalt bestehender Produktionsanlagen investieren. Konkret bedeutet dies, dass in den nächsten Jahren und trotz der Neuausrichtung der BKW ein grosser Anteil der Investitionsmittel durch Unterhaltsinvestitionen in der Produktions- und Netzinfrastruktur gebunden wird. Neben den erneuerbaren Energien fokussieren wir uns insbesondere auch auf den Ausbau des Wärmegeschäfts und die Entwicklung von Energielösungen für Gross-, Mittel- und Kleinkunden. Dies erlaubt eine weitere Diversifizierung des Energiegeschäfts in uns gut bekannten Märkten.

### **Technologische Weiterentwicklung der Netzinfrastruktur**

Die Netzinfrastrukturen werden in den kommenden Jahren weiter erneuert, modernisiert und ausgebaut. Wichtig für die konkrete Umsetzung sind dazu erfahrene Partner. Wir haben mit Arnold eine konzerneigene Gesellschaft, die schweizweit als Anbieterin von Netzbaudienstleistungen sehr erfolgreich ist. Auch auf dieses Know-how können wir aufbauen. Smart-Grids – intelligente Netze – werden in Zukunft einen wichtigen Beitrag zur Versorgungssicherheit leisten. Die BKW hat den Ehrgeiz, in der Anwendung dieser Technologie an der Spitze mitzuwirken. Mit dem BKW Netztechnologie-Zentrum in Nidau und mit dem EnergyPark, welchen wir im Gebiet von Berner Jura und Kanton Jura realisieren wollen, arbeiten wir an der Umsetzung der Vision eines intelligenten Netzes. Die Erkenntnisse werden wir bei unserem eigenen Netz anwenden. Auch andere Netzeigentümer sollen als unsere Kunden von diesen technologischen Entwicklungen profitieren.

### **Starkes Wachstum im Bereich Dienstleistungen**

Der Kern unserer Strategie liegt in einem ausgewogenen Portfolio von Energie, Netze und neuen Geschäftsfeldern. Da wir in den Bereichen Energie und Netz heute bereits stark sind, gilt es, die neuen Geschäftsfelder schnell und konsequent auf- und auszubauen. Dieser Bereich ist nicht neu, die BKW bietet bereits heute ein breites Angebot an Dienstleistungen an, sowohl für Private wie auch für die Industrie, für Gemeinden und andere EVUs. Wir werden unser Portfolio mit neuen, angrenzenden Geschäftsfeldern erweitern. Beispiele solcher Geschäftsfelder sind Wärmeinstallationen und Photovoltaik-Lösungen, die auch in Kombination angeboten werden. Hier sind wir heute mit unserer Tochtergesellschaft ISP AG bereits aktiv. Neben den klassischen Elektroinstallationen wächst die ISP AG im Bereich Fotovoltaik und Wärme schweizweit.

### **Technologiebasierte, innovative Gesamtlösungen: BKW als Integratorin**

Unser Ziel ist es, unseren Kunden attraktive Gesamtlösungen anzubieten. In diesem Sinne geht die BKW ganz neue Wege und wird zur Integratorin von innovativen Lösungen im Bereich der Gebäudedienstleistungen, der Energiedienstleistungen für Gemeinden und kleinerer Stromversorgungsunternehmen wie auch Infrastrukturdienstleistungen für Betreiber von Kraftwerken und Netzanlagen.

Im Folgenden möchte ich Ihnen nun einige greifbare Beispiele hierzu geben.

### **Intelligentes Energiemanagement**

Die BKW baut zusammen mit strategischen Partnern ein Informatik gestütztes System auf, um Energiedienstleistungen, Energieeffizienzlösungen sowie intelligente Lösungen für Komfort und Sicherheit auf den Markt zu bringen. Die Zukunft gehört intelligent vernetzten Anlagen für Strom, Lüftung, Warmwasser und Heizung, also für die gesamte Gebäudetechnik. In einem ersten Schritt werden wir im kommenden Herbst eine Smarte Wärmelösung - zeitgerecht für die nächste Heizperiode - im Markt lancieren, um für Privatkunden Wärmekomfort verbunden mit Energieeffizienz auf äusserst einfache Weise zu verbessern. Dies ist der Beginn der Lancierung einer Reihe von Dienstleistungen, die für Kunden auf einfache Weise konkrete Einsparungen ermöglichen und den Umgang mit Energie und "Lifestyle" Dienstleistungen attraktiver gestalten.

### **Dienstleistungen auf Basis von technischem Know-How**

Sowohl im Dienstleistungsbereich der Netze wie auch im Bereich des Engineerings von Grossanlagen, insbesondere von Wasserkraftanlagen, ist die BKW stark. Hier kann die BKW auf jahrzehntelange Erfahrung zurückgreifen. Dieses Know-how ist gefragt. Entsprechend bieten wir auch in Zukunft Hand beim Bau von neuen Kraftwerken, aber auch im Betrieb und im Unterhalt von bestehenden Anlagen.

**Betrieb von Energiesystemen – die Intelligente Beleuchtung:**

2013 haben wir in einem Pilotprojekt eine zukunftsorientierte Beleuchtung für das Oberfeldquartier in Ostermündigen realisiert. Zum Einsatz kommen Leuchtdioden – kurz LED –, die dank zusätzlicher intelligenter Lichtsteuerung Energie-Einsparungen von 85% ermöglichen. Neben der deutlich höheren Energie-Effizienz haben LED-Leuchten gegenüber konventioneller Technologie eine geringere Lichtverschmutzung zur Folge. Sie gewährleisten eine bessere Farbwiedergabe und haben eine längere Lebensdauer. So kann das Licht auf Strassen, in denen kein Verkehr herrscht, automatisch auf ein Minimum abgesenkt werden. Bewegt sich ein Fussgänger, Fahrrad oder Auto auf der Strasse, wird ein dynamischer Lichtteppich erzeugt. Die BKW wird die praxiserprobten Dienstleistungen in der öffentlichen Beleuchtung gezielt in weiteren Regionen der Schweiz ausbauen.

**Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle**

Ebenfalls ausbauen werden wir das Investoren-Modell im Bereich Fotovoltaik, das wir als Pilot mit dem Kanton Bern letzten Herbst umgesetzt haben. In Partnerschaft mit Finanzinvestoren werden wir weitere Projekte entwickeln, realisieren und betreiben.

Bereits im Januar dieses Jahres haben wir eine weitere Innovation angekündigt. Wir haben eine Informatik-Lösung entwickelt, welche ein flexibles An- und Abschalten von Wasserboilern, Wärmepumpen und Elektrospeicherheizungen erlaubt. Nach Abschluss verschiedener Testphasen wird die BKW das zum Patent angemeldete Produkt im Herbst 2014 auch anderen Energieversorgern anbieten. Dank der neuen Software können so bestehende Steuerungssysteme künftig für eine effizientere sowie wirtschaftlichere Integration der neuen erneuerbaren Energien genutzt werden. Damit bieten wir anderen Energieversorgern mittels der heutigen Infrastruktur den kostengünstigen Schritt in die 'Smarte Welt'.

**Steigerung der operativen Effizienz – Fokussierung auf die Marke BKW**

Zur Umsetzung der neuen Stossrichtungen braucht es eine operativ und finanziell starke Organisation. Das Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramm wird weitergeführt und intensiviert. Das Programm greift und ist ausschlaggebend für die Zukunft. Wir nutzen beispielsweise vermehrt die bestehenden Synergien im operativen Geschäft mit unseren Konzerngesellschaften, wie etwa der onyx AG oder der Société des forces électriques de la Goule SA.

### **Realisierung nachhaltiger Projekte**

Im Spannungsfeld unserer Aktivitäten suchen wir den Dialog mit externen und internen Anspruchsgruppen. Eine offene und aufrichtige Kommunikation ist für uns essentiell, wenn wir nachhaltig agieren wollen. Wir haben daher 2013 den sogenannten "BKW-Dialog" initiiert. In offenen Gesprächen tauschen wir uns mit Kunden, Investoren, Mitarbeitenden, Lieferanten und interessierten Parteien aus. Das Feedback, das wir dabei erhalten, beziehen wir in unsere Entscheidungsfindung mit ein. Dieses Engagement steht ganz im Zeichen unserer Überzeugung, dass ein langfristiger Unternehmenserfolg immer auf der Zusammenarbeit aller betroffenen Parteien fusst.

### **Der Wandel kommt von innen**

Innovationen, ja, Veränderungen im Allgemeinen, müssen von den Mitarbeitenden getragen werden. Die internen Voraussetzungen zur Innovation sind geschaffen. Wir haben uns ein neues Leitbild gegeben, welches stark auf die Kunden ausgerichtet ist. Wir haben neue Werte definiert, welche ein Umdenken in der Unternehmung initiiert haben. Wir haben unsere Konzerngesellschaften näher an uns herangeführt, um Synergien besser zu nutzen. Und wir arbeiten mit Partnern zusammen, welche uns die Tore zu neuen Technologien und Kanälen verschaffen. Damit entwickeln wir eine Unternehmenskultur, welche in allen Bereichen Innovation fördert.

Entscheidend ist am Ende jedoch, dass die Innovation auch gelebt wird. Für die Innovation braucht es Mitarbeiter, welche aktiv mitdenken und Neuerungen effektiv umsetzen. Ich danke an dieser Stelle daher ganz herzlich allen Mitarbeitenden der BKW Gruppe für ihren täglichen Einsatz. Dank ihrem tatkräftigen Engagement kommen wir unserer Vision, führende Energiedienstleisterin der Schweiz zu sein, jeden Tag ein Stück näher.

### **Neue Zusammensetzung des Managements**

Eine neue Strategie braucht auch neuen Elan und frische Energie zur Umsetzung. So besteht die Konzernleitung sowohl aus Mitgliedern, welche schon länger in der Energiebranche sind, wie auch aus Mitgliedern, welche viel Kompetenz und viele Ideen aus anderen Branchen mitbringen. Wir setzen damit auf eine Mischung aus Bewährtem und Neuem. Es freut mich denn auch, Ihnen an dieser Stelle kurz die Konzernleitungsmitglieder vorzustellen, welche die BKW seit der letzten Generalversammlung neu verstärkt haben resp. neu verstärken werden.

### **Geschäftsbereich Markt: Dr. Monica Dell'Anna**

Seit September 2013 leitet Monica Dell'Anna den Geschäftsbereich Markt. Vor ihrem BKW-Eintritt war sie seit 2003 in leitenden Positionen bei der Swisscom tätig: Seit 2008 als

Mitglied des Swisscom-Topmanagements und seit 2011 als Mitglied der Bereichsleitung Netz & IT.

**Geschäftsbereich Erneuerbar und Effizienz: Renato Sturani**

Seit Oktober 2013 leitet Renato Sturani den Geschäftsbereich Erneuerbar und Effizienz.

Vor seinem BKW-Eintritt war er seit 2002 bei Alpiq tätig: Zuerst als Leiter der Stromerzeugung Region West und seit 2011 als Leiter des Bereichs Erneuerbare Energien.

**Geschäftsbereich Finanzen und Dienste: Ronald Trächsel**

Unser bisheriger CFO, Beat Grossenbacher, hat sich entschieden, eine neue Herausforderung anzunehmen. Wir werden ihn am Ende der Generalversammlung gebührend verabschieden. Es ist uns nun gelungen, Herrn Ronald Trächsel als Nachfolger und neuen CFO zu gewinnen. Ronald Trächsel war bis Ende Februar 2014 CFO der weltweit tätigen Sika Gruppe, einem Unternehmen der Spezialitätenchemie. Zuvor führte Ronald Trächsel während acht Jahren als CEO und CFO die ebenfalls weltweit tätige Vitra. Herr Trächsel wird seine Aufgaben per 1. August 2014 übernehmen.

**Die BKW richtet sich neu aus**

Der Weg für unsere Neuausrichtung ist geebnet. Auf der Basis unserer umfassenden Kompetenzen in der Energieproduktion, den Netzen und im Dienstleistungsgeschäft entwickeln wir uns kontinuierlich weiter hin zu unserer Vision, führende Energiedienstleisterin in der Schweiz zu werden. Dieser Umbau ist angestossen; unsere Kunden, Mitarbeitende, Partner und Lieferanten tragen diese Vision. Dafür haben wir uns neu aufgestellt, technologie-basierte, innovative Gesamtlösungen für unsere Kundinnen und Kunden sind im Aufbau und zum Teil bereits marktreif und erste Erfolge durften wir bereits 2013 verzeichnen. Zusammen mit unseren Mitarbeitenden nutzen wir die operative Stärke und führen die BKW konsequent und mit viel Enthusiasmus in eine erfolgreiche Zukunft.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

**Verabschiedung Beat Grossenbacher**

Beat Grossenbacher trat am 1. Januar 2009 in die Konzernleitung der BKW ein und leitete von da an als CFO des Konzerns auch den Geschäftsbereich Finanzen und Dienste. Der Verantwortungsbereich von Beat Grossenbacher umfasste neben der Einheit Finanzen und Controlling weitere Einheiten, so insbesondere Human Resources, Information & Communication Technology, Immobilien und weitere Serviceleistungen in der BKW Gruppe. In seiner Funktion war Beat Grossenbacher massgeblich an der Vorbereitung und Umsetzung der jüngsten Restrukturierung und Reorganisation der BKW sowie an der Implementierung der Kostenspar- und Effizienzsteigerungsprogramme beteiligt. Ich danke Beat Grossenbacher für die hervorragende Arbeit, die er bei der BKW geleistet hat. Ich bedaure seinen Weggang und wünsche ihm in seiner neuen Funktion alles Gute.