

«Wir sind ehrlich grün.»  
BKW-Chefin Suzanne Thoma  
am Hauptsitz in Bern.



# «Das Netz ist der Lastesel der Energiewende»

BKW-Chefin Suzanne Thoma sagt im Interview, die Netzinfrastruktur dürfe man nicht leichtfertig aufs Spiel setzen. Genau das drohe aber mit einer allfälligen Senkung des kalkulatorischen Zinssatzes WACC. *Nicole Tesar, Stefan Sonderegger*

**Frau Thoma, Sie sind seit gut acht Jahren BKW-Chefin. Was war der grösste Meilenstein in dieser Zeit?**

Die BKW ist heute dreieinhalb Mal mehr wert als vor acht Jahren. Damals waren wir ein reines Stromunternehmen mit einer ungewissen Zukunft. Heute sind wir dank dem Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts breiter aufgestellt. Als ich anfang, arbeiteten 100 Ingenieure bei uns – heute sind es allein bei BKW Engineering über 3000. Das ist für mich der grösste Meilenstein.

**Ein historischer Schritt war die Abschaltung des Atomkraftwerks Mühleberg Ende 2019.**

Für viele Mitarbeitende war das sehr emotional – aus meiner Sicht war es in erster Linie ein rationaler Entscheid: Um den verschärften Sicherheitsanforderungen zu genügen, hätten wir einen dreistelligen Millionenbetrag investieren müssen. Wir kamen zum Schluss, dass das Kapital anderswo besser investiert ist.

**Sie traten den Chefposten bei der BKW an mit der Ansage, dass sich das Unternehmen angesichts der Energiewende stark verändern müsse. Woher nahmen Sie die Gewissheit?**

Ich habe realisiert, dass die Erträge wegen des tiefen Strompreises einbrechen. Andere Stromunternehmen reagierten weniger konsequent – und mussten am Schluss Notverkäufe tätigen. Wir hingegen konnten immer Dividenden ausbezahlen.

**Sie wollten unabhängiger von den Strompreisen werden?**

Ja. Ich wollte Bereiche schaffen, die nicht denselben Treibern unterliegen. Der Haupt-

treiber der BKW im Energiegeschäft ist der Strompreis. Das Dienstleistungsgeschäft ist die ideale Ergänzung, da es unabhängig vom Strompreis und nicht kapitalintensiv ist. Zudem gibt es viele Überschneidungen mit unserem Kerngeschäft: Seit über 100 Jahren beschäftigen wir Ingenieure, die Leitungen und Kraftwerke bauen.

**Wie viel Bern steckt noch in der BKW?**

Marktseitig nicht mehr viel. Unsere Märkte sind international. Von den 10 500 Mitarbeitenden arbeiten aber immer noch rund 3000 im Kanton Bern. Unsere Geschichte und unsere Kultur sind stark von Bern geprägt – was allerdings nicht immer von Vorteil ist.

**Was stört Sie?**

In Bern geht es mehr ums Verwalten als ums Gestalten. Jede Neuerung ist hart umkämpft. Es gibt aber auch eine positive Seite: In Bern ist man gelassener im Vergleich zum Rest der Schweiz.

**Ist die BKW ein Gemischtwarenladen mit dem gemeinsamen Nenner Energie?**

---

## Suzanne Thoma

Seit Anfang 2013 ist Suzanne Thoma Chefin der BKW. Zuvor war die 59-jährige ETH-Chemieingenieurin Leiterin des Geschäftsbereichs Netze und Mitglied der Konzernleitung. Der Kanton Bern hält eine Aktienbeteiligung von 52 Prozent an der BKW – was immer wieder für politische Diskussionen sorgt. Im Juni 2021 entschied der Grosse Rat des Kantons Bern, dass der Kanton weiterhin Hauptaktionär bleiben soll. Auch eine allfällige Abspaltung des Dienstleistungsgeschäfts verwarf er. Die BKW beschäftigt über 10 000 Mitarbeitende. Im Jahr 2020 erzielte sie einen Umsatz von 3,1 Milliarden Franken und einen Gewinn von 382,2 Millionen Franken.

Nein. Wir sind ein Unternehmen, das in den Bereichen Infrastruktur, Energie und Gebäude tätig ist. Und diese drei Bereiche wachsen immer stärker zusammen. Häuser werden dank Fotovoltaikanlagen selbst zu kleinen Kraftwerken. Mit dem Dienstleistungsgeschäft helfen wir den Eigentümern, diese Energie optimal zu nutzen.

**Der Energiemarkt wird stark von der Politik bestimmt. Wie lässt es sich in einem solchen Umfeld geschäften?**

Das ist für uns schwierig, da die Politik in kurzen Zeithorizonten denkt. Ein neues Kraftwerk ist eine langfristige Investition, die über Jahrzehnte abgeschrieben wird. Das zeigt sich beispielsweise bei der Kernkraft:

In den Sechzigerjahren forderte die Politik Kernkraftwerke – inzwischen hat der Wind gedreht. Auch bei der Wasserkraft droht ein solches Szenario: Wasserkraft ist heute stark erwünscht und wird gefördert. Ob das so bleibt, ist ungewiss.

**Wie gehen Sie mit den politischen Rahmenbedingungen um?**

Wir haben ein grosses Risikoempfinden. Mit Investitionen im Energiebereich sind wir deshalb zurückhaltend. Nebst dem Regulierungsrisiko gibt es auch ein grosses Marktrisiko: Die Strompreise sind sehr volatil. Dank dem Dienstleistungsgeschäft als weiterem Standbein lassen sich diese Risiken besser abfedern.

**Sie haben das Stromgeschäft einmal als «defizitär» bezeichnet. Wie muss man sich das vorstellen?**

Bei den aktuell tiefen Marktpreisen können wir unseren Strom – insbesondere aus der Wasserkraft – auf dem Markt nicht gewinnbringend verkaufen. Allerdings schwanken die Preise stark. Anders sieht es im Monopolbereich aus, wo wir eine Million private Haushalte und KMU in den Kantonen Bern, Jura und Solothurn versorgen: Dort ist derzeit ein kleiner Gewinn möglich, weil wir die Gestehungskosten verrechnen dürfen, die im Moment über

den Marktpreisen liegen. Das betrifft aber nur 20 Prozent unserer Stromproduktion, der Rest ist vollständig am Markt.

**Wollen Sie sich langfristig ganz aus der Stromproduktion verabschieden?**

Wir wollen weiterhin eine Energiefirma bleiben und werden auch weiterhin in die Produktion von erneuerbaren Energien investieren. Die hohe Volatilität des Strommarktes birgt auch Chancen: Das Energiegeschäft ist «high risk, high fun». Man muss sich dieses Risiko einfach leisten können.

**Nach dem gescheiterten Rahmenabkommen mit der EU ist auch ein allfälliges Stromabkommen in weite Ferne gerückt. Wie wirkt sich das auf die BKW aus?**

Das trifft vor allem unsere Handelsabteilung: Der Zugang zu den Strommärkten wird immer schwieriger. Zudem wird die Netzbetreiberin Swissgrid zusehends Mühe bekunden, die Spannung auf dem Höchstspannungsnetz stabil zu halten. Das betrifft uns jedoch nur indirekt. Letztlich werden wir die höheren Kosten auf die Stromrechnung der Kunden überwälzen müssen.

**Die BKW ist sehr gut durch die Corona-Krise gekommen. Wie haben Sie das Jahr 2020 erlebt?**

Am Anfang herrschte eine grosse Verunsicherung. Wir merkten jedoch rasch, dass die hohe Volatilität an den Strommärkten eine Chance für unsere Händler bietet. Indem wir auf sinkende Strompreise setzten, lagen wir im Nachhinein richtig.

**Derzeit sind die Zinsen sehr tief. Welche Auswirkungen hat dies auf die BKW?**

Wir sind sehr langfristig finanziert. Diese tiefen Zinsen tangieren uns daher einzig bei den wenigen Refinanzierungen. Um Geld zu beschaffen, haben wir vor zwei Jahren eine grüne Anleihe, den «Green Bond», lanciert.

**Angesichts der Negativzinsen geraten Ihre Einnahmen in der Netzsparte unter Druck: Derzeit erhalten Sie 3,83 Prozent Zins auf dem investierten Kapital – bezahlt von den Kundinnen**

---

«In Bern ist man gelassener im Vergleich zum Rest der Schweiz»

**und Kunden. Das Umwelt- und Energiedepartement (Uvek) prüft eine Senkung dieses kalkulatorischen Zinssatzes (WACC). Was würde das für Sie bedeuten?**

Das käme zu einer Unzeit. Wir könnten weniger ins Stromnetz investieren. Angesichts der zusehends dezentraleren Stromproduktion insbesondere durch Fotovoltaikanlagen auf den Hausdächern sind derzeit ein Ausbau und eine Modernisierung des Niederspannungsnetzes sehr wichtig.

**Ein Zins von fast 4 Prozent tönt doch nach einer guten Rendite?**

Das finde ich überhaupt nicht: Das Netz ist der Lastesel der Energiewende. Für den Unterhalt des Stromnetzes beschäftigen wir 1000 Leute und investieren jedes Jahr über 120 Millionen Franken. Hinzu kommen hohe Sicherheitsanforderungen. Unter dem Strich sind 3,8 Prozent

Rendite somit eher eine bescheidene Entschädigung dafür. Das Netz ist schon jetzt das am wenigsten rentierende Geschäft der BWK. Man sollte diese wichtige Infrastruktur nicht leichtfertig aufs Spiel setzen.

**Der Kanton Bern hält die Aktienmehrheit an der BKW. Profitieren Sie gegenüber der Konkurrenz auf den Finanzmärkten von besseren Konditionen?**

Wir profitieren nicht wegen des Hauptaktionärs, sondern wegen der systemrelevanten Anlagen. Schätzungsweise können wir uns dadurch um rund 0,125 Prozentpunkte günstiger finanzieren.

**Hat die Aktienmehrheit des Kantons für Sie überhaupt einen Vorteil?**

---

**«Mit Investitionen im Energiebereich sind wir zurückhaltend»**



Der Kanton Bern ist ein stabiler Ankeraktionär, der am langfristigen Wohlergehen interessiert ist. Allerdings ist er auch ein anspruchsvoller Aktionär, der Dividenden erwartet – sogar im Jahr 2013, als wir eine Milliarde Franken abschreiben mussten.

**Welches sind die Nachteile der Aktienmehrheit des Kantons?**

Durch die Kantonsmehrheit entsteht der Eindruck, wir seien ein staatliches Unternehmen. Das stimmt aber nicht: Die BKW ist ein privatrechtliches, börsenkotiertes Unternehmen. Mehrere Gutachten haben dies klargestellt: Wir haben keinen kantonalen Auftrag, was im Übrigen der Berner Regierungsrat auch so festhält. Wegen unseres Hauptaktionärs müssen wir uns aber öffentlich stärker rechtfertigen als andere Firmen.

---

**«Der Vorwurf der Marktverzerrung ist haltlos»**

**Im BKW-Gesetz steht, der Kanton leiste mit seiner Beteiligung einen Beitrag zur Erreichung der energiepolitischen Ziele. Inwiefern ist das für Sie relevant?**

Das BKW-Gesetz bindet den Aktionär Kanton Bern – nicht die BKW. Wir sind allen unseren Aktionären gleichermaßen verpflichtet.

**Die BKW ist bei der Gebäudetechnik auch im Wettbewerbsmarkt tätig und tritt somit zu Handwerksbetrieben in Konkurrenz. Aus wettbewerbspolitischer Sicht ist dies problematisch: Eigentlich sollte sich der Staat allenfalls bei einem nachweisbaren Marktversagen engagieren oder in Fällen, in denen es ein natürliches Monopol gibt – zum Beispiel beim Verteilnetz.**

Wie gesagt: Die BKW ist nicht staatlich und steht fast überall im Wettbewerb. Wir sehen uns nicht als Konkurrenz zu den Handwerksbetrieben. Im Gegenteil: Wir tun sehr viel für die Branche. Wer uns seine Firma verkauft, der fühlt sich bei uns gut aufgehoben. Der Gebäudetechnikmarkt konsolidiert sich, unter anderem weil die IT-Lösungen immer komplexer werden.

**Kritiker werfen der BKW Wettbewerbsverzerrung vor. Was entgegnen Sie?**

So ein Vorwurf ist schnell gemacht. Doch worin soll die Wettbewerbsverzerrung bestehen? Wir sind halt einfach erfolgreich. Die Gebäudetechnikunternehmen, die wir aufkaufen, bleiben weiterhin selbstständig am Markt. Wir haben in diesem Bereich einen schweizweiten Marktanteil von 3 Prozent. Der Vorwurf der Marktverzerrung ist also haltlos.

**Mit der Strategie «BKW 2030» setzen Sie vor allem auf Wind- und Wasserkraft. Fotovoltaik ist weniger wichtig. Weshalb?**

Als wir diese Strategie festlegten, war die Fotovoltaik technologisch noch weniger ausgereift als heute. Inzwischen könnten wir uns durchaus vorstellen, in grössere Anlagen im Ausland zu investieren – vor allem in Kombination mit Windanlagen. Die Installation kleiner Fotovoltaikanlagen auf den Hausdächern ist für unsere Dienstleister interessant, weniger aber für die BKW als Stromproduzentin.

**Die Schweiz liegt bei der Wind- und der Solarproduktion pro Kopf in Europa auf dem zweitletzten Platz. Wie kommt das?**

Eine Windanlage zu bauen, ist in der Schweiz ein schwieriges Unterfangen. Seit 15 Jahren ist unser Windparkprojekt im bernischen Tramelan blockiert. In der Schweiz kann man eine Baubewilligung mit Einsprachen über Jahre verzögern. Bei der Fotovoltaik bin ich optimistischer, da es sich um kleinere Anlagen handelt.

**Die BKW ist auch in den Gasmarkt eingestiegen. Wieso dieser Schritt?**

Auslöser war ein aktueller Entscheid der Wettbewerbskommission, der eine gewisse Liberalisierung des Gasmarktes zur Folge hat. Wir wollen den Kunden ein Rundum-Paket anbieten. Wir sind aber nicht in die Infrastruktur eingestiegen, sondern wir vertreiben lediglich das Gas.

**Wie grün ist die BKW?**

Wir sind ehrlich grün. Der Umbau der Energieversorgung ist ein Jahrzehnteprojekt. Wir unterstützen die Energiewende, indem wir in erneuerbare Energien investieren und in der Gebäudesparte auf mehr Effizienz setzen. Wir sehen aber keinen Nutzen darin, fossile Kraft-

werke zu verkaufen, nur damit wir gut dastehen. Denn dann läuft ein Kraftwerk einfach bei einem anderen Betreiber weiter.

**Sie haben in den vergangenen acht Jahren die Mitarbeiterzahl verdreifacht. Welche Pläne haben Sie für die nächsten Jahre?**

Wir werden die BKW weiter an der Zukunft ausrichten. So wird die Flexibilisierung in der Stromversorgung wichtiger werden – und damit die Speicherkapazitäten. Das Dienstleistungsgeschäft wollen wir weiter ausbauen und zu einem integralen Technologieanbieter werden. Wir werden also weiter Leute einstellen.

**Das Parlament befindet demnächst über eine zweite Welle der Strommarktliberalisierung. Damit könnten auch Kleinkunden den Anbieter frei wählen. Welche Auswirkungen hätte dies auf die BKW?**

So könnten sich innovative Lösungen besser durchsetzen. Derzeit ist dies kaum möglich, denn die Kundinnen und Kunden haben ja keine Wahl. Diese sogenannte zweite Welle ist für mich aber eine Scheindiskussion.

**Inwiefern?**

Derzeit gibt es schweizweit nur wenige Versorger, die ihren Kunden den selbst produzierten Strom verkaufen. Alle andern kaufen am Markt ein und stellen den Marktpreis – mit einer Marge – durch. De facto hat die Liberalisierung also bereits stattgefunden. Diese künstliche Teilung des Strommarktes in Gross- und Kleinkunden macht keinen Sinn. Zudem: Wir wollen nur Kunden, die uns ebenfalls wollen. Unzufriedene Kunden sind nicht gut für das Geschäft.

**Eine Journalistin hat Sie als «unbeirrbar» bezeichnet. Könnte man auch stur sagen?**

Ich sehe mich als einen Menschen mit einem grossen Verantwortungsbewusstsein – gegenüber den Mitarbeitenden, den Aktionären und den Kunden. Insofern setze ich mich stur für das Wohlergehen des Unternehmens ein. Manchmal wäre ich gerne etwas netter – das ginge aber zulasten der BKW und ihrer Stakeholder.

Interview: Nicole Tesar und Stefan Sonderegger, Redaktion «Die Volkswirtschaft».