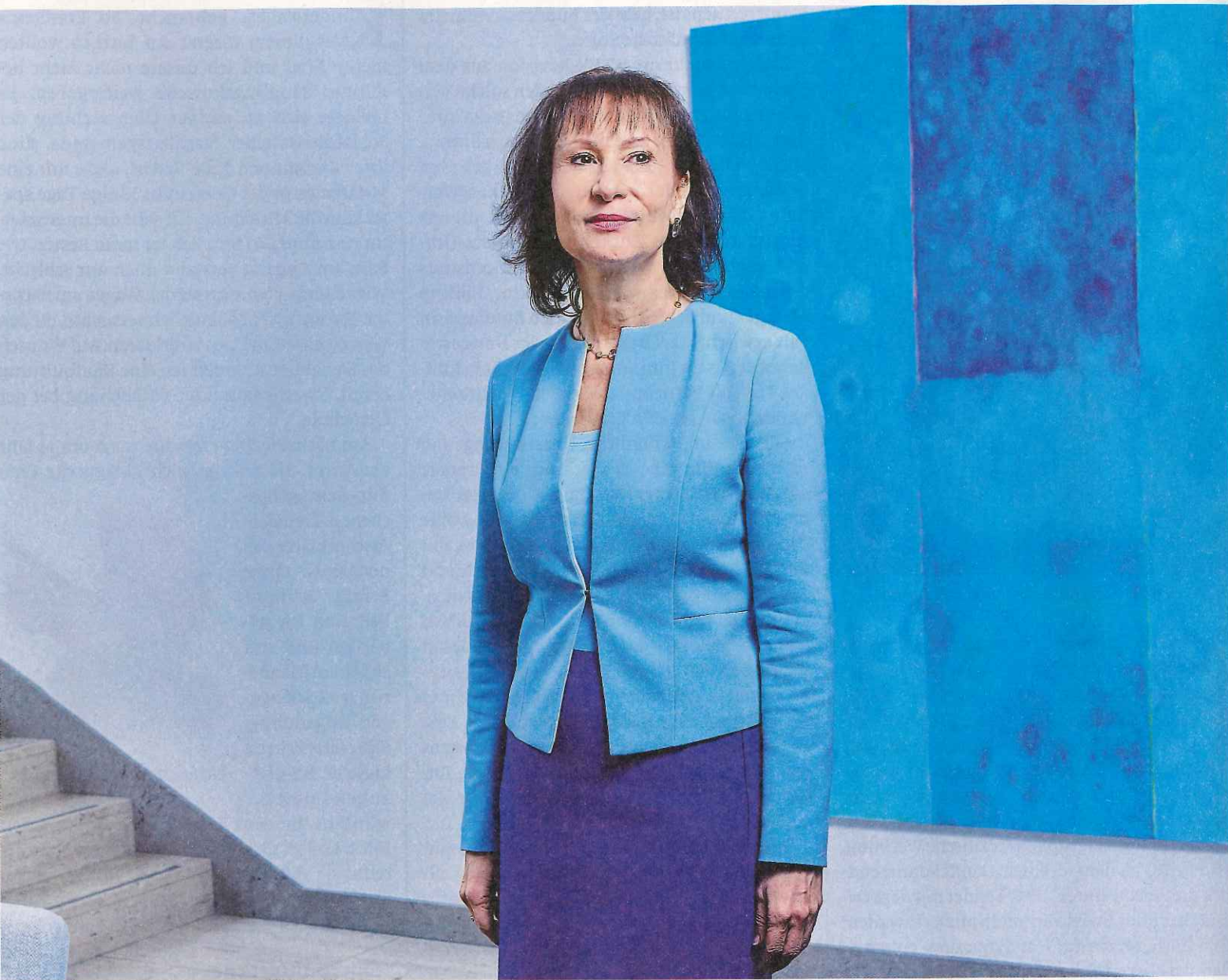


# Die Angreiferin

Von Hubert Mooser — Mit einer forschenden Akquisitionspolitik baut Suzanne Thoma den staatsnahen Stromkonzern BKW um. Damit konkurriert sie private Dienstleister. Die Kritik aus Wirtschaft und Politik wird lauter.



Macht dank Staatsgarantie: Managerin Thoma.

Die rührige Chefin der BKW, Suzanne Thoma, hat grosse Pläne: Der staatsnahe Stromkonzern soll in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich als Energie- und Infrastrukturdienstleister den Markt aufmischen. Das Spielfeld, auf dem sich die BKW künftig ausbreiten will, ist breit und lang: Es reicht von einer simplen Energieberatung über massgeschneiderte Lösungen bei der Gebäudetechnik und energieeffiziente Ideen für Sportanlagen in Skigebieten bis hin zu grossen Infrastrukturprojekten wie dem Bau von Autobahnen oder Sportstadien. Vorsorglich hat sich die BKW auch technisches Know-how zum Rückbau des Atomkraftwerkes

Mühleberg besorgt. Das AKW geht 2019 vom Netz. Dies verschafft dem Stromkonzern einen Vorsprung, wenn der Rückbau anderer Schweizer Atomkraftwerke ansteht. Kurz: Die BKW will als grosser Energiedienstleister künftig alles aus einer Hand anbieten.

## Expansion mit überhöhten Preisen?

Dafür kauft Thoma seit gut drei Jahren so gut wie alles auf, was in der Branche Rang und Namen hat. Normalerweise gelten die Berner als langsam und behäbig. Mit Thoma an der Spitze schlägt die Stromgesellschaft jedoch beim Umbau seit 2014 ein derart forsches

Tempo an, dass anderen Marktteilnehmern nur schon vom Zuschauen schwindlig wird. Beinahe im Monatsrhythmus meldet die BKW den Kauf neuer Unternehmen. Um 1000 Mitarbeiter ist der Konzern allein 2016 durch Akquisitionen gewachsen, über sechzig Ingenieurbüros, Installationsfirmen und Elektroplaner hat er übernommen. Anfang Oktober erfolgte mit dem Elektroplaner Enerpeak aus Dübendorf die vorläufig letzte Aufnahme eines Ingenieurbüros in die «BKW-Familie». Der Konzern als grosse Familie, so sieht Thoma das Berner Stromunternehmen. Und in den kommenden Monaten soll diese Familie noch grösser werden.



«Wir haben keine andere Wahl», sagt Thoma. «Wenn wir wie früher weitergeschäftet hätten, dann würden wir keinen Gewinn von über 300 Millionen Franken ausweisen, sondern einen Verlust in gleicher Höhe.» Die gebürtige Zugerin, Jahrgang 1961 und Mutter zweier erwachsener Töchter, doktorierte an der ETH als Chemieingenieurin. Zwölf Jahre war sie danach für die Ciba Spezialitätenchemie AG in verschiedenen Funktionen und Ländern tätig. Sie führte als CEO die Rolic Technologies Ltd., ein Hightech-Zulieferunternehmen der Elektroindustrie. Bis 2009 leitete sie die Division Automotive der Wicor Group in Rapperswil. Als sie 2010 bei der BKW die Leitung der Geschäftssparte Netze übernahm, konnte man mit der Stromproduktion noch halbwegs gutes Geld verdienen. 2013 übernahm sie das Ruder des Gesamtkonzerns. Nun hatte sich das Umfeld komplett gewandelt. Die Strompreise befanden sich im freien Fall, und mit der Förderung erneuerbarer Energie und dem Verzicht auf den Bau neuer Atomkraftwerke hatten sich auch die Rahmenbedingungen für die Stromproduzenten grundlegend geändert. Der Auftrag an Thoma als neuen CEO der BKW war klar: den Konzern wirtschaftlich stabilisieren und eine verstärkte Ausrichtung auf Energiedienstleistungen vollziehen.

Forsch weitet Thoma seither die Geschäftsfelder aus. Haben die Scouts des Stromkonzerns ein Unternehmen auf dem Radar, sind andere Mitbewerber meistens chancenlos. Die BKW überbiete häufig alle, sagen Branchenkenner. Das musste auch der führende Schweizer Elektrotechniker, die in Zürich domizilierte Burkhalter AG, wiederholt erfahren, als sie bei geplanten Übernahmen von der BKW überboten wurde. In der Branche hiess es bald, Thoma zahle bei ihrer europaweiten Akquisitionstour überhöhte Preise. Spricht man sie darauf an, sagt die Konzernchefin, die BKW schaue sich jedes Unternehmen sorgfältig an. Man kaufe nur Unternehmen, die seit langen Jahren erfolgreich tätig seien.

### Rückschläge

Es sind vor allem kleine und mittlere Fische, die im Netz der BKW zappeln. Um diese Expansionsstrategie mittels vieler kleiner Schritte zu erklären, bemüht Thoma gerne ihre Erfahrungen, die sie als junge Ingenieurin beim Basler Chemiekonzern Ciba machte. Die Ciba habe sich einst entschlossen, ein grosses Unternehmen zu übernehmen. Dies habe sich dann als Fehler erwiesen. Heute gebe es die Ciba nicht mehr. Inzwischen ist Thoma selber Chef eines Milliardenkonzerns und will es besser machen. Die BKW, so die Devise der Managerin, konzentriert sich bei ihren Akquisitionen auf kleinere und mittlere Unternehmen. So sei das Risiko kleiner.

Aber auch mit dieser Strategie ist Thoma gegen Rückschläge nicht gefeit. Bei den aufge-

kauften Firmen Kasteler-Guggisberg AG und MRI AG, einem auf Gebäude und Energietechnik spezialisierten Ingenieurbüro, verliess ein Teil der Geschäftsleitung und der Leistungsträger nach dem Deal das Unternehmen – mit fatalen Konsequenzen, was die Auftragslage anbelangte. Thoma spricht von einer «schwierigen Situation für diese Firmen. Aber inzwischen sind die Auftragsbücher wieder randvoll», versichert sie. Die BKW zahle bei Zukäufen einen Teil des Kaufpreises bei der Übernahme. Ein weiterer Teil werde nach drei bis vier Jahren ausgezahlt, sofern die gesteckten Ziele erreicht würden. Bei Guggisberg und MRI gab sich die Geschäftsleitung mit der ersten Tranche zufrieden, trat aus der BKW-Familie aus und gründete Konkurrenzunternehmen.

Politisch ungeschickt war dagegen die Übernahme des Vermessungsunternehmens des früheren BDP-Präsidenten Hans Grunder im Frühjahr 2017. Grunder ist ein enger politischer Weggefährte von BKW-Verwaltungsratspräsident Urs P. Gasche. Die Übernahme der Grunder AG bekam so den Anstrich von Kun-

### Suzanne Thoma grösstes Problem ist aber die Nähe zum Kanton Bern.

gelei und Vetternwirtschaft. BDP-Nationalrat Grunder verteidigte sich mit dem Argument, er sichere damit Arbeitsplätze in der Region Bern.

Dass mit harten Bandagen gefochten wird und manche die Einkaufstour des staatsnahen Riesen scharf ablehnen, zeigt folgender Umstand: Die Ingenieurvereinigung Usic schliesst jedes Mitglied, das von der BKW aufgekauft wurde, aus. «Wir können gar nicht anders», rechtfertigt Verbandspräsident Heinz Marti die drastische Massnahme. «Kundenneutralität ist bei der Usic oberstes Gebot und in den Statuten auch festgeschrieben.» Und ein Ingenieurbüro, welches in einen grossen Energiekonzern eingebunden sei, könne nicht mehr unbefangen gegenüber seiner Klientel auftreten. Der Bann der Usic traf unter anderen die Grunder AG und jetzt auch die Zürcher Enerpeak. Mit dem Rauswurf verlieren die Büros in der Regel auch den Versicherungsschutz. Thoma suchte eine Einigung mit dem Verband, die Usic blieb hart.

Thomas grösstes Problem ist aber die Nähe zum Kanton Bern. Ein Stromversorger mit Netzmonopol und gefangenen Kleinverbrauchern, der im Dienstleistungsgeschäft expandiert und reihenweise Ingenieurbüros sowie Gebäudetechnikfirmen aufkauft; ein Stromanbieter, der seine Gebietsgrenzen sukzessive ausdehnt, dabei aber weiterhin faktisch von einer Art Staatsgarantie profitiert – die Kritik aus Wirtschaft und Politik wird zu Recht lauter und lauter. So hat der Berner Gewerbever-

band KMU seit Monaten eine Kampagne am Laufen. «Fair ist anders», lautet die Kampfansage, die sich aber nicht bloss an die BKW richtet. «Immer mehr Unternehmen der öffentlichen Hand nutzen ihre Monopolstellung aus und werden durch Firmenübernahmen zu direkten Konkurrenten der KMU», kritisiert der Berner KMU-Vizepräsident und SVP-Grossrat Gerhard Fischer.

### Sichere Erträge dank Netzmonopol

Im Berner Kantonsparlament ist die BKW ein Dauerbrenner. Im November ist eine weitere Debatte über diese Beteiligung des Kantons angesagt. Auslöser war ein Vorstoss von FDP-Politiker Peter Flück, der eine Privatisierung der BKW verlangte. Daraus bastelte der Regierungsrat ein Beteiligungsgesetz. So viel steht nach der Beratung in der kantonalen Finanzkommission fest: «Eine Privatisierung wird es nicht geben», sagt GLP-Grossrat Daniel Trüssel. Er plädiert für eine Aufspaltung des Stromkonzerns in einen staatlichen Stromanbieter und einen privaten Dienstleister. «Aber so wie die Vorlage unterwegs ist, wird mit dem Beteiligungsgesetz die Staatsgarantie erst recht zementiert», findet Trüssel. Die Empörungswelle hat längst auch das Bundesparlament erreicht. Der Luzerner FDP-Nationalrat Peter Schilliger hat einen Vorstoss deponiert, in dem er die Kritik des KMU-Verbandes zum Thema macht. Weil der Bundesrat darauf bisher nicht reagiert hat, doppelte der Walliser CVP-Nationalrat Yannick Buttet mit dem gleichen Anliegen noch einmal nach.

Suzanne Thoma reagiert fast schon allergisch, wenn man ihr mit «Staatsbetrieb» und «Staatsgarantie» kommt. «Wir sind ein börsenkotiertes Unternehmen mit dem Kanton Bern als Hauptaktionär», pflegt sie zu antworten. ○

## DAS SCHWEIZER PORTAL FÜR IT-SPEZIALISTEN

Mit [www.itjobs.ch](http://www.itjobs.ch) die besten IT-Spezialisten finden!

stellen-anzeiger.ch GmbH  
Technoparkstrasse 1  
8005 Zürich  
044 440 10 80  
[www.itjobs.ch](http://www.itjobs.ch)

**itjobs**.CH  
KARRIERE AUF SICHER