

# Strategie, Ziele und Steuerungssystem

## Strategie

### Marktumfeld und -strukturen

Der Energiesektor in Deutschland befindet sich durch die Energiewende seit 2012 in einem tief greifenden Umbruch. Der Anteil der erneuerbaren Energien an der Erzeugung steigt, angetrieben durch regulatorische Fördermechanismen, einen Trend zur Dezentralität und den technischen Fortschritt. Die nukleare Stromerzeugung wird bis 2022 beendet. Die Nutzung fossiler Energieträger, vor allem von Braun- und Steinkohle, wird weiterhin politisch intensiv diskutiert. Zusätzliche Treiber des Wandels in der Energiebranche sind ein neues Nachfrageverhalten der Kunden (Kommunen, Haushalte, Gewerbe und Industrie) durch zunehmendes Streben nach Autarkie und Nachhaltigkeit sowie sinkende Energieverbräuche durch verbesserte Energieeffizienz (Seite 72 ff.). Damit verändern sich die Geschäftsmodelle der Energieversorger.

### Strategieprozess

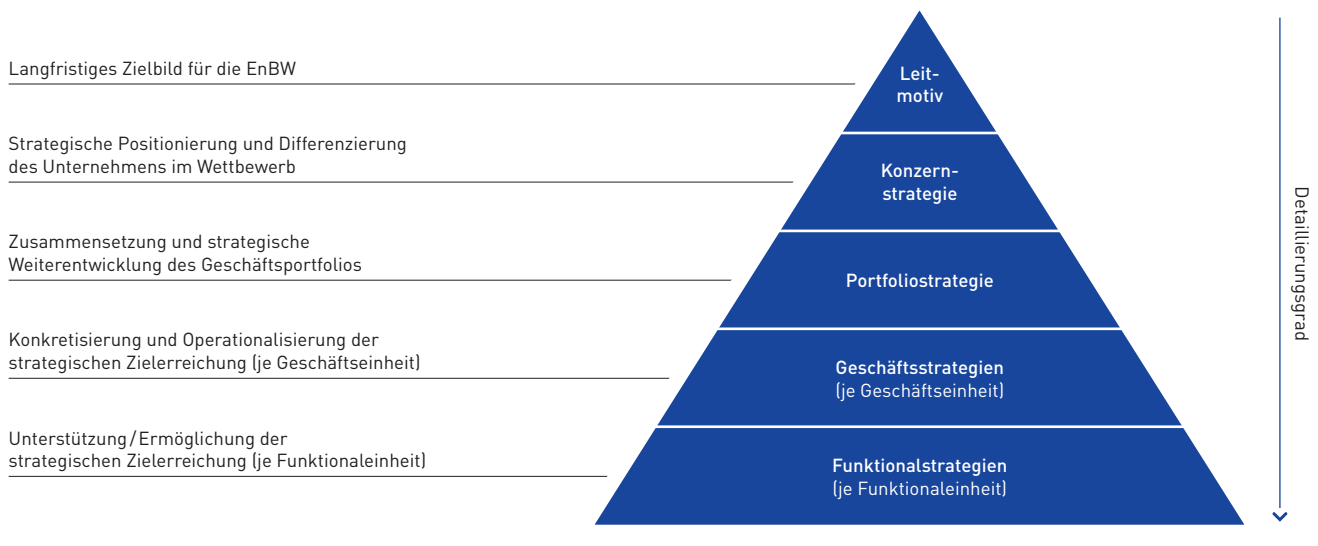
Die Strategieentwicklung bei der EnBW folgt einem einheitlichen und strukturierten Prozess. Am Anfang steht unsere Vision unter dem Leitmotiv: „Energiewende. Sicher. Machen.“

Die Konzernstrategie beschreibt unsere Positionierung und Differenzierung im Wettbewerb. Dabei ist die Nachhaltigkeit integraler Bestandteil der Konzernstrategie, womit die Schaffung von wirtschaftlichem, ökologischem und gesellschaftlichem Mehrwert für unsere Stakeholder gewährleistet wird. Mit nachhaltigem Wirtschaften verbinden wir den Anspruch, unsere Geschäftsaktivitäten verantwortungsvoll zu gestalten.

Das Nachhaltigkeitskonzept steht im Einklang mit den strategischen Leitplanken der EnBW und legt Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen fest. Handlungsfelder stellen unter anderem der Ausbau erneuerbarer Energien, die Steigerung des Mitarbeitercommitments sowie die Gewährleistung der Versorgungszuverlässigkeit dar (Seite 52 f.). Das Konzept berücksichtigt die externen Anforderungen an nachhaltiges unternehmerisches Handeln, das sich aus führenden Nachhaltigkeitsstandards und -ratings ableitet, ebenso wie die Integration ökologischer und sozialer Aspekte in das operative Geschäft (Seite 60).

In unserer Portfoliostrategie erarbeiten wir die Zusammensetzung und strategische Weiterentwicklung unseres Geschäftsportfolios. Unsere strategische Zielerreichung konkretisieren und operationalisieren wir im letzten Schritt durch die Ausgestaltung von Geschäfts-, Beteiligungs- und Funktionalstrategien.

### Prozess zur strategischen Zielerreichung



## Leitmotiv und Konzernstrategie

Die unter unserem Leitmotiv entwickelte EnBW-Konzernstrategie umfasst zwei operative, sich ergänzende Modelle:

**Nahe am Kunden:** Die Strategie EnBW 2020 rückt den Kunden noch stärker in den Mittelpunkt. Zielgerichtetes Innovationsmanagement und kurze Entwicklungszeiten für neue Produkte und Dienstleistungen werden zu Kernelementen. Die Zusammenarbeit mit Stadtwerken und Kommunen soll vor allem auf Basis partnerschaftlicher Kooperationsmodelle ausgebaut werden. Die EnBW will sich mit kundensegmentspezifischen System- und Komplettlösungen und einem starken Markenportfolio im Wettbewerb Vorteile erarbeiten. Ein Innovationscampus unterstützt die schnelle und zukunftsweisende Produktentwicklung – er zeichnet sich durch Marktnähe, die Bündelung der notwendigen Kompetenzen von Forschung und Entwicklung bis zum Vertrieb sowie durch unternehmerisches Denken aus. Insbesondere im Bereich der energienahen Dienstleistungen sollen selektive Unternehmenserwerbe das Know-how ergänzen und die Angebotspalette komplettieren (Seite 64 ff.).

**Maschinenraum der Energiewende:** Beim Betrieb systemrelevanter Infrastruktur zählen Sicherheit, Einfachheit und Flexibilität. Die EnBW setzt auf operative Exzellenz, strikte Effizienz- und Kostenorientierung für definierte Qualitätsniveaus und Standardisierung. Technologische Entwicklungspartnerschaften verringern Kosten und Risiken. Zudem bietet die EnBW umfangreiche aktive Kooperationsmöglichkeiten in allen Wertschöpfungsstufen an. Im „Maschinenraum der Energiewende“ sichert die EnBW durch ihre Kompetenz die zuverlässige Energieversorgung, die auch während des Umbaus der Energiewirtschaft gewährleistet bleiben muss.

## Portfoliostrategie

### Umbau des Geschäftsportfolios

Die EnBW will den Anteil der erneuerbaren Energien an ihrer Erzeugungskapazität von 19 % (Basisjahr 2012) auf über 40 % im Jahr 2020 mehr als verdoppeln. Unsere Kapazitäten aus Onshore-Windparks sollen sich in Deutschland und ausgewählten Auslandsmärkten deutlich erhöhen. Ein weiteres Wachstumsfeld wird die Offshore-Windkraft sein. Durch umfangreiche Investitionen in den Netzausbau werden wir einen materiellen Beitrag zur erforderlichen Infrastruktur des Energiesystems und damit zur Versorgungssicherheit leisten.

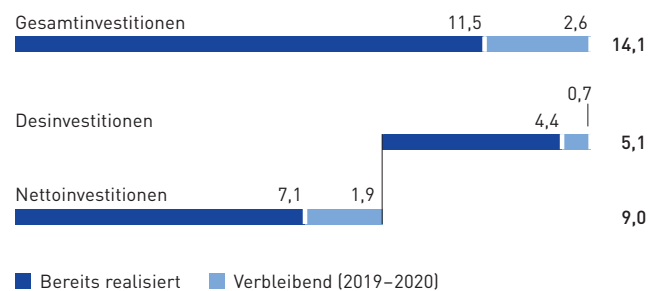
Innovative Produkte und Dienstleistungen werden zu einem weiteren wichtigen Standbein des Unternehmens. Bis zum Jahr 2020 soll das Ergebnis – der Zielwert des Adjusted EBITDA liegt bei 2,3 bis 2,5 Mrd.€ – zu einem wesentlichen Teil aus strategischen Initiativen generiert werden. Parallel dazu wird sich der Gesamtanteil des regulierten Netzgeschäfts und der erneuerbaren Energien am Adjusted EBITDA von rund 40 % (Basisjahr 2012) auf mindestens 70 % im Jahr 2020 erhöhen. Dadurch verbessert sich das Rendite-Risiko-Profil der EnBW.

### Umfangreiche Investitionen und Desinvestitionen

Bis 2020 plant die EnBW Gesamtinvestitionen von 14,1 Mrd.€ (Basisjahr 2012). Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Ausbau

der erneuerbaren Energien im industriellen Maßstab. Zudem konzentrieren wir uns auf die Erweiterung und Ertüchtigung der Transport- und Verteilnetze bis hin zu den sogenannten Smart Grids (Glossar, Seite 154). Um den für diese umfangreichen Investitionen erforderlichen finanziellen Spielraum zu gewinnen, haben wir mit unserer Strategie EnBW 2020 unser Desinvestitionsprogramm – mit klassischen Desinvestitionen und Mittelzuflüssen aus Beteiligungsmodellen, Anlagenabgängen und Zuschüssen – auf rund 5,1 Mrd.€ (Basisjahr 2012) erheblich ausgeweitet. Bis einschließlich 2018 haben wir mit 11,5 Mrd.€ bereits rund 80% investiert beziehungsweise mit 4,4 Mrd.€ rund 85% desinvestiert. Auf Basis unserer aktuellen Planung erwarten wir bis 2020 ein Überschreiten sowohl der strategischen Investitionsziele als auch der Desinvestitionsziele. Weitere Informationen hierzu finden sich im „Prognosebericht“ auf Seite 110.

### Investitionen und Desinvestitionen im Rahmen des Portfolioumbaus in Mrd. €



## Strategie EnBW 2020 auf der Zielgeraden

Die EnBW setzt als integriertes Energieunternehmen ihre Strategie 2020 mit Konsequenz und Souveränität um. Mit Blick auf den näher rückenden Zielhorizont ist festzuhalten: Die Effizienzanstrengungen und die Wachstumsinitiativen, mit denen das Unternehmen auf eine neue zukunftsfähige Basis gestellt werden soll, sind weitgehend umgesetzt oder befinden sich auf der Zielgeraden. So ist die EnBW durch die Vollkonsolidierung der VNG im Jahr 2017 zur Nummer 2 im Gastransportgeschäft und zum drittgrößten deutschen Gasversorger aufgestiegen. Ein weiteres gutes Beispiel für die Erfolge des Portfolioumbaus ist der Bereich Windenergie. Bei Wind offshore folgen nach EnBW Baltic 1 und EnBW Baltic 2 mit EnBW Hohe See und EnBW Albatros in der Nordsee bereits zwei weitere große Projekte. Ein weiterer Offshore-Windpark – EnBW He Dreht – befindet sich in Planung. EnBW He Dreht ist das erste Offshore-Windpark-Projekt, das ohne EEG-Subventionen auskommt. Bei Wind onshore zählt die EnBW mittlerweile zu den großen Projektentwicklern und Betreibern von Windparks in Deutschland. Mit dem Markteintritt in Schweden sowie ersten Aktivitäten in Frankreich, Taiwan und den USA im Jahr 2018 setzte die EnBW ein weiteres Zeichen für die Erschließung ausgewählter internationaler Wachstumsmärkte im Bereich der erneuerbaren Energien. Wenn keine erneuten, unerwartet massiven Umfeldverschlechterungen auftreten, wird die EnBW ihre Ergebnisziele für 2020 sowohl auf Konzern- als auch auf Segmentebene und damit einen der wichtigsten Meilensteine der Unternehmensgeschichte erreichen.

## Strategische Weiterentwicklung nach 2020

### Nächste Phase der Energiewende

Die Energiewende in Deutschland wurde in ihrer ersten Phase überwiegend von Energiepolitik und Regulierung getragen. Nun nimmt zunehmend eine zweite Phase der Energiewende Gestalt an, die nach 2020 ihre volle Wirkung entfalten wird und bei der Markt, Kunden und Technologien die Richtung vorgeben. Vor allem sechs zentrale Trends sind für die strategische Weiterentwicklung der EnBW von Bedeutung:

- › Das Ziel der Dekarbonisierung der Wirtschaft, das nahezu alle Staaten der Welt teilen, bestimmt die politisch-regulatorische Agenda.
- › Neue Wettbewerber und Technologiesprünge verändern die Wertschöpfungskette deutlich – jedes Geschäft unterliegt zunehmend eigenen Erfolgsfaktoren.
- › Erneuerbare Energien und intelligente Netze bleiben weiterhin die Schwerpunkte des künftigen dezentralen Energiesystems.
- › Die sektorübergreifende Vernetzung der Stromerzeugung und Digitalisierung prägen die industrielle Entwicklung. Dadurch wachsen Energie- und Infrastrukturthemen über Sektorgrenzen hinweg zusammen.
- › Der Bedarf an intelligenter und zuverlässiger Infrastruktur steigt durch Einflussfaktoren wie demografische Entwicklung und Urbanisierung. Das Volumen des Infrastrukturmarktes in Deutschland wird von rund 100 Mrd.€ 2015 auf voraussichtlich 150 Mrd.€ 2025 wachsen (Quelle: PwC/Oxford Economics, eigene Berechnungen).
- › Individualisierung, Digitalisierung und Vernetzung verändern das Kundenverhalten stark und machen es schwieriger vorhersehbar.

### Nachhaltiger und innovativer Infrastrukturpartner

Die Weiterentwicklung der EnBW-Strategie nach 2020 nimmt die zentralen Trends der zweiten Phase der Energiewende auf. Wir wollen den strategischen Fokus unseres Unternehmens zunehmend auf den Infrastrukturaspekt bestehender Geschäftsfelder legen und darüber hinaus auch neue Wachstumschancen jenseits des Energiesektors erschließen, die sich an den Kernkompetenzen der EnBW orientieren. Kernkompetenzen der EnBW – was wir gut und besser als viele andere können – sind der sichere und zuverlässige Betrieb und das Management kritischer Infrastruktur im Bereich Energie. Diese ausgeprägten Kompetenzen lassen sich auch auf andere Infrastrukturbereiche übertragen, wobei erste Themen bereits identifiziert und in Bearbeitung sind, wie etwa das Breitbandgeschäft [Glossar, Seite 152], die städtische Quartiersentwicklung [Glossar, Seite 154] oder der Ausbau der Ladeinfrastruktur [Glossar, Seite 153] als Grundlage der Elektromobilität. Ziel ist ein ausgewogenes Geschäftsportfolio mit vielfältigen Wachstumspotenzialen, einem hohen Anteil an stabilem regulierten Geschäft und einem attraktiven Rendite-Risiko-Profil.

Die EnBW wandelt sich zu einem nachhaltigen und innovativen Infrastrukturpartner mit drei Schwerpunkten:

- › Durch den weiteren Ausbau der CO<sub>2</sub>-armen Erzeugung, den Ausstieg aus der Kernenergie und den angestrebten Ausstieg aus der kohlebasierten konventionellen Erzeugung

(Dekarbonisierung) entsteht eine nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur.

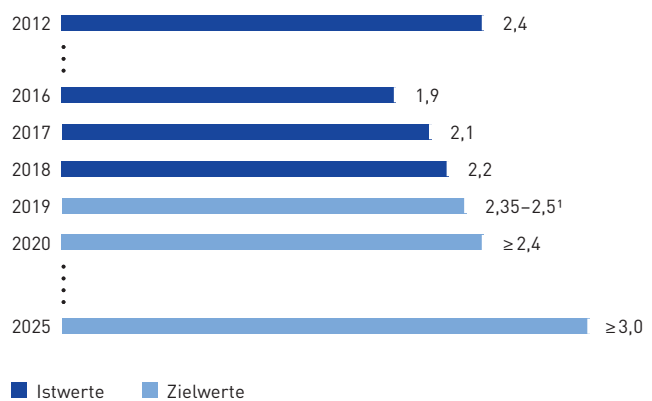
- › Das Schwerpunktthema systemkritische Infrastruktur umfasst den Ausbau und Betrieb der Transportnetze, die Ertüchtigung der Verteilnetze sowie netznahe Dienstleistungen durch unsere Netztöchter.
- › In der Schwerpunktaktivität intelligente Infrastruktur für Kunden werden wir neue, digitale Geschäftsmodelle entwickeln, auf den Markt bringen und skalieren.

Die EnBW konzentriert sich auf Wachstum und Innovationen für die Märkte der Zukunft. Integraler Bestandteil und Treiber der Unternehmensentwicklung ist die digitale Transformation der EnBW. Die Digitalisierung durchdringt alle Geschäftsbereiche, eröffnet neue Wachstumschancen und Ergebnispotenziale.

### Vom Umbau zum Wachstum

#### Entwicklung Adjusted EBITDA

in Mrd. €



1 Prognose 2019.

Die EnBW wird 2020 – wenn sich unsere Erwartungen erfüllen – mit einem Adjusted EBITDA von rund 2,4 Mrd.€ wieder das Ergebnissniveau des Jahres 2012 erreichen, allerdings auf Basis eines stark veränderten Geschäftsportfolios. Mit dem Ziel, die Position im Wettbewerb zu behaupten, unseren Mitarbeitern einen attraktiven Arbeitsplatz mit Perspektive zu bieten und eine marktgerechte Dividende für die Aktionäre zu erwirtschaften, wird die EnBW ab 2020 von „Umbau“ auf „Wachstum“ umschalten. Die Weiterentwicklung der EnBW-Strategie nach 2020 liefert dafür die Grundlage.

Wesentlicher Wachstumstreiber ist der Ausbau der Erzeugung aus erneuerbaren Energien. Neben eine Verdopplung der installierten Leistung bei Wind offshore und Wind onshore auf über 3,5 GW tritt als drittes Standbein der Aufbau eines Portfolios an Fotovoltaik-Großprojekten. Aufgrund ihrer Kostenvorteile ist Fotovoltaik die weltweit am stärksten wachsende Erzeugungstechnologie. Die EnBW will Vorreiter in Deutschland für förderfreie Freiflächen-Fotovoltaikanlagen werden. Zur weiteren Absicherung ihrer Wachstumsambitionen verfolgt die EnBW eine Strategie der selektiven Internationalisierung im Bereich der erneuerbaren Energien. Ziel sind eine doppelte Risikodiversifizierung – nach Erzeugungsarten und nach regionalen Märkten –

sowie die Nutzung von Skaleneffekten. Zugleich verfolgt die EnBW eine starke Expansion bei den Transportnetzen, profitables Wachstum bei den Verteilnetzen und eine Weiterentwicklung des Vertriebs zu einem Kundeninfrastrukturgeschäft, beispielhaft im Bereich der Elektromobilität.

Begleitet wird die Expansion der nachhaltigen Erzeugung und Nutzung von Energie durch den Einsatz innovativer Finanzierungsinstrumente: Im Oktober 2018 platzierte die EnBW erfolgreich ihre erste Grüne Anleihe (Glossar, Seite 153) über 500 Mio.€, mit deren Erlösen ausschließlich klimafreundliche Projekte finanziert werden (Seite 85 f.).

Die EnBW hat sich zum Ziel gesetzt, das Adjusted EBITDA des Konzerns bis 2025 auf mindestens 3 Mrd.€ zu steigern. Auch in der Wachstumsphase nach 2020 wird die EnBW an ihrer Finanzdisziplin festhalten und beabsichtigt, die Bonität über das Schuldentilgungspotenzial (Verhältnis des Retained Cashflows zur Nettoverschuldung) zu steuern. Ein Zielwert von mindestens 16% soll dabei die gute Bonität der EnBW sichern und gleichzeitig die Umsetzung des Investitionsprogramms zur Erreichung der Ziele im Jahr 2025 erlauben.

## Ziele und Steuerungssystem

Die Umsetzung unserer Strategie 2020 stellen wir durch ein ganzheitliches Ziel- und Steuerungssystem sicher. Dieses System ist Ausdruck einer gesamthaften Betrachtung der Unternehmensperformance und stärkt das integrierte Denken bei der EnBW. Zugleich untermauert es die umfassende und transparente Performance- und Stakeholderorientierung unseres Unternehmens.

### Performance-Management-System

Seit 2013 wurde die Unternehmenssteuerung kontinuierlich um nichtfinanzielle und strategische Ziele erweitert und umfasst neben Finanzen auch die Dimensionen Strategie, Kunden und Gesellschaft, Mitarbeiter und Umwelt. Im Zentrum dieser integrierten Unternehmenssteuerung steht das Performance-Management-System (PMS). Seit 2015 umfasst das PMS alle Instrumente zur strategischen und operativen Steuerung. Die finanziellen und nichtfinanziellen Konzernziele werden seit 2015 in Zielvereinbarungen auf alle Managementebenen heruntergebrochen, soweit es für den jeweiligen Bereich als sinnvolle Steuerungsgröße betrachtet wird. Die bereits im Jahresverlauf 2013 eingeführten quartalsweisen Performance-Reviews auf Vorstandsebene wurden 2015 überarbeitet und umfassen seither die operativen Steuerungsgrößen, die auf die Zielerreichung der finanziellen und nichtfinanziellen Top-Leistungskennzahlen einzahlen. Im Jahr 2016 wurde dieses Konzept vollständig umgesetzt. In der externen Kommunikation mündet das PMS in eine integrierte Berichterstattung über die finanzielle und nichtfinanzielle Unternehmensleistung der EnBW, die auf dem Rahmenkonzept des International Integrated Reporting Council (IIRC) beruht. Der vorliegende Integrierte Geschäftsbericht 2018 der EnBW verzahnt die finanziellen und nichtfinanziellen Aspekte unserer Geschäftstätigkeit.

### TOP Definition und Zielwerte der Top-Leistungskennzahlen

Mit den Top-Leistungskennzahlen messen wir den Grad der Zielerreichung und steuern unser Unternehmen. Die Top-Leistungskennzahlen sind im Vorjahresvergleich unverändert.



Die finanziellen und strategischen Top-Leistungskennzahlen innerhalb des PMS sind das Adjusted EBITDA sowie die Anteile der Segmente am Adjusted EBITDA, die Innenfinanzierungskraft und der ROCE.

Das **Adjusted EBITDA** ist das um neutrale Effekte bereinigte Ergebnis vor Beteiligungs- und Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen. Aus dieser Top-Leistungskennzahl der Zieldimension Finanzen leiten sich unmittelbar die Top-Leistungskennzahlen der Zieldimension Strategie ab, die den Anteil der einzelnen Segmente am Adjusted EBITDA beschreiben (Seite 82 und 111). Die **Innenfinanzierungskraft** setzt den bereinigten Retained Cashflow ins Verhältnis zu den zahlungswirksamen Nettoinvestitionen und ist die wesentliche Kennzahl für die Finanzierungsfähigkeit des Konzerns aus eigener Kraft (Seite 89 und 112). Der bereinigte Retained Cashflow steht dem Unternehmen nach Deckung der laufenden Kosten und Dividendenzahlungen für Nettoinvestitionen ohne zusätzliche Fremdkapitalaufnahme zur Verfügung. Seit dem Geschäftsjahr 2017 bereinigen wir den Retained Cashflow um den Einmaleffekt der Rückerstattung der Kernbrennstoffsteuer (Glossar, Seite 153) (bereinigter Retained Cashflow). 2017 wurde der Retained Cashflow um den an die EnBW zurückgezahlten Betrag in Höhe von 1.520,8 Mio.€ reduziert. Für das Geschäftsjahr 2018 wurde die Rückerstattung neben der Schuldentilgung in Höhe von rund 835,8 Mio.€ für strategische Investitionen in Höhe von 200,0 Mio.€ verwendet. Für den Restbetrag gehen wir für den Zeitraum 2019 bis 2020 von einer linearen Verteilung, ebenfalls zur Vornahme von strategischen Investitionen, aus. Dies führt dementsprechend zu einer Erhöhung des bereinigten Retained Cashflows über den Zeitraum 2018 bis 2020. Der **ROCE** (Return on Capital Employed) bildet das Verhältnis von Adjusted EBIT inklusive des angepassten Beteiligungsergebnisses und dem durchschnittlich eingesetzten Kapital und ist Basis für die Ermittlung des Wertbeitrags, der die Entwicklung des Unternehmenswerts aus finanzieller Sicht abbildet (Seite 92 f. und 112).

Neben den finanziellen Top-Leistungskennzahlen enthält das PMS auch nichtfinanzielle Top-Leistungskennzahlen.

Die Zieldimension Kunden und Gesellschaft umfasst den Reputationsindex, den Kundenzufriedenheitsindex und den SAIDI (System Average Interruption Duration Index). Zur Bestimmung des **Reputationsindex** werden im Verlauf des Geschäftsjahres insgesamt circa 5.000 Personen – aus den für die Marke EnBW relevanten Stakeholdergruppen Kunden, breite Öffentlichkeit, Industrieunternehmen, Meinungsführer und Investoren – zu ihrer Einstellung zur Marke EnBW durch ein externes Marktforschungsinstitut befragt.

**TOP** Finanzielle und nichtfinanzielle Top-Leistungskennzahlen und Zielwerte




Zieldimension	Ziel	Top-Leistungskennzahl	2018	Zielwert 2020	
 Finanzen	Sicherung der Ertragskraft	Adjusted EBITDA in Mrd. €	2,2	2,3–2,5	Das operative Ergebnis soll wieder das vor der Energiewende durchschnittlich erzielte Niveau erreichen. Das regulierte Geschäft (Segment Netze und Segment Erneuerbare Energien) trägt zusammen rund 70% zu diesem Ergebnis bei.
	Hohe Finanzdisziplin	Innenfinanzierungskraft in %	93,2	≥ 100	Durch die Begrenzung der Nettoinvestitionen auf den bereinigten Retained Cashflow wird die Höhe der Nettofinanzschulden kontrolliert. So kann der Konzernumbau aus eigener Kraft umgesetzt werden.
	Steigerung des Unternehmenswerts	ROCE in %	6,5	8,5–11	Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (Return on Capital Employed, ROCE) liegt über den Kapitalkosten. Die EnBW schafft Wert für ihre Stakeholder.
Zieldimensionen Finanzen und Strategie, Seite 80 ff.   Erwartete Entwicklung, Seite 110 ff.   Chancen- und Risikobericht, Seite 114 ff.					
 Strategie <sup>1</sup>	Ergebnisanteil „Nahe am Kunden“ / Vertriebe	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,3/12,5	0,4/15,0	Das operative Ergebnis des Segments Vertriebe verdoppelt sich von 0,2 Mrd. € im Basisjahr 2012 auf 0,4 Mrd. € im Jahr 2020 und stellt gut 15% des operativen Konzernergebnisses. Innovationen machen es möglich.
	Ergebnisanteil Netze	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	1,2/54,5	1,0/40,0	Das operative Ergebnis des Segments Netze steigt von 0,8 Mrd. € im Basisjahr 2012 um 25% auf 1,0 Mrd. € im Jahr 2020 und bestreitet dann rund 40% des operativen Konzernergebnisses. Der Anteil des stabilen regulierten Geschäfts weitet sich aus.
	Ergebnisanteil Erneuerbare Energien	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,3/13,8	0,7/30,0	Das operative Ergebnis des Segments Erneuerbare Energien vervielfacht sich von 0,2 Mrd. € im Basisjahr 2012 um 250% auf 0,7 Mrd. € im Jahr 2020 und trägt rund 30% zum operativen Konzernergebnis bei. Die EnBW wird nachhaltiger.
	Ergebnisanteil Erzeugung und Handel	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,4/19,9	0,3/15,0	Das operative Ergebnis des Segments Erzeugung und Handel sinkt aufgrund veränderter Rahmenbedingungen von 1,2 Mrd. € im Basisjahr 2012 um 80% auf 0,3 Mrd. € im Jahr 2020 und steuert nur noch knapp 15% zum operativen Konzernergebnis bei.
Zieldimensionen Finanzen und Strategie, Seite 82 f.   Erwartete Entwicklung, Seite 111   Chancen- und Risikobericht, Seite 114 ff.					

Dabei werden pro Stakeholdergruppe Ergebnisse zur Unterscheidungskraft sowie zur Bewertung der Kompetenz und zur emotionalen Einstellung zur Marke EnBW gewonnen und zu einem Reputationsindex zusammengeführt. Die einzelnen Reputationsindizes pro Stakeholdergruppe werden gleich gewichtet zu dem berichteten Reputationsindex verdichtet (Seite 94 und 112). Die Top-Leistungskennzahl **Kundenzufriedenheitsindex** umfasst eine integrierte Betrachtung der Zufriedenheit der privaten Stromendkunden im Jahresdurchschnitt, die in einem unmittelbaren Verhältnis zur Kundenbindung steht. Sie wird aus Kundenbefragungen von einem externen Anbieter erhoben (Seite 94 f. und 112). Die Kennzahl wird für die beiden Marken EnBW und Yello erhoben. Als Top-Leistungskennzahl zur Versorgungszuverlässigkeit dient der **SAIDI**. Die Kennzahl gibt die durchschnittliche Dauer der Versorgungsunterbrechung im Stromverteilnetz je angeschlossenen Kunden im Jahr an. Der SAIDI berücksichtigt alle ungeplanten Versorgungsunterbrechungen von mehr als drei Minuten beim Endverbraucher. Die Definition und Berechnung dieser Kennzahl basiert auf den

Vorgaben des Forums Netztechnik/Netzbetrieb (FNN) im Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V. (VDE) (Seite 96 und 112).

In der Zieldimension Mitarbeiter werden der Mitarbeitercommitmentindex (MCI) und der LTIF (Lost Time Injury Frequency) als Steuerungskennzahlen herangezogen. Der **MCI** bringt den Grad der Verbundenheit der Mitarbeiter mit der EnBW zum Ausdruck. Er wird im Rahmen der Mitarbeiterbefragung erhoben und beruht auf standardisierten Fragen, die den Grad der Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen thematisieren: Zufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis, Arbeitgeberattraktivität, Identifikation mit dem Unternehmen, Motivationsklima, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. Der MCI wird alle zwei bis drei Jahre für steuerungsrelevante Gesellschaften (ohne ITO) (Glossar, Seite 153) im Rahmen einer Vollbefragung erhoben. In den Zeiträumen dazwischen erfolgt eine repräsentative Stichprobenbefragung – so auch 2018 (Seite 96 und 113). Die Berechnungsgrundlage für den **LTIF**



Zieldimension	Ziel	Top-Leistungskennzahl	2018	Zielwert 2020	
 Kunden und Gesellschaft	Reputation	Reputationsindex	51,3	55,4	Parallel zum Umbau des Geschäftsmodells strebt die EnBW eine kontinuierliche Verbesserung der Reputation an.
	Nahe am Kunden	Kundenzufriedenheitsindex EnBW/ Yello	120/ 152	> 136/ > 159	EnBW- und Yello-Kunden sind zufriedene Kunden mit hoher Kundenbindung. EnBW und Yello sind stark am Kunden ausgerichtete Organisationen, die die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden mit maßgeschneiderten Lösungen und Produkten erfüllen.
	Versorgungszuverlässigkeit	SAIDI (Strom) in min/a	17	< 25	Die Beibehaltung der Versorgungsqualität ihrer Kunden ist für die EnBW von zentraler Bedeutung für die Weiterentwicklung der Netze ihrer Netztöchter. Die hohe Versorgungszuverlässigkeit im Netzgebiet der EnBW basiert auf umfangreichen Investitionen in Netze und Anlagen sowie auf unserer ausgeprägten Systemkompetenz.
Zieldimension Kunden und Gesellschaft, Seite 94 ff.   Erwartete Entwicklung, Seite 112   Chancen- und Risikobericht, Seite 114 ff.					
 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Mitarbeitercommitment	Mitarbeitercommitmentindex (MCI) <sup>2</sup>	62	65	Die Verbundenheit (= Commitment) unserer Mitarbeiter mit der EnBW ist stark ausgeprägt und das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist gegeben.
	Arbeits-sicherheit	LTIF <sup>3</sup>	2,3	≤ Vorjahreswert	Die Zahl der Arbeitsunfälle und die dadurch entstandenen Ausfalltage bleiben nachhaltig stabil oder sinken.
Zieldimension Mitarbeiter, Seite 96 ff.   Erwartete Entwicklung, Seite 113   Chancen- und Risikobericht, Seite 114 ff.					
 Umwelt	Erneuerbare Energien (EE) ausbauen	Installierte Leistung EE in GW und Anteil EE an der Erzeugungskapazität in %	3,7/27,9	5,0/>40	Der Anteil der erneuerbaren Energien an der Erzeugungskapazität verdoppelt sich bei der EnBW gegenüber 2012. Dabei stehen Wind onshore und offshore sowie Wasserkraft im Vordergrund.
	Klimaschutz	CO <sub>2</sub> -Intensität in g/kWh	553	-15% bis -20 %	Die EnBW trägt aktiv zum Klimaschutz bei, indem sie die CO <sub>2</sub> -Intensität ihrer Eigenerzeugung Strom (exklusive nuklearer Erzeugung) bis 2020 sukzessive um 15% bis 20% gegenüber 606 g/kWh im Basisjahr 2015 verringert.
Zieldimension Umwelt, Seite 101 ff.   Erwartete Entwicklung, Seite 113   Chancen- und Risikobericht, Seite 114 ff.					

1 Das Segment Sonstiges/Konsolidierung trägt -0,02 Mrd. €/-0,7% zum Adjusted EBITDA gesamt bei.

2 Abweichender Konsolidierungskreis (Berücksichtigung der steuerungsrelevanten Gesellschaften [ohne ITOs]).

3 Abweichender Konsolidierungskreis (Berücksichtigung aller Mitarbeiter steuerungsrelevanter Gesellschaften ohne externe Leiharbeiter und Kontraktoren).

ist der LTI (Lost Time Injuries), das heißt die Zahl der Unfälle während der Arbeitszeit, die sich ausschließlich durch den Arbeitsauftrag durch das Unternehmen ereignet haben, mit mindestens einem Ausfalltag. Der LTIF gibt wieder, wie viele LTI sich bezogen auf eine Million geleisteter Arbeitsstunden ereignet haben. Die Kennzahl berücksichtigt alle Mitarbeiter der steuerungsrelevanten Gesellschaften ohne externe Leiharbeiter und Kontraktoren (Seite 100 f. und 113).

In der Zieldimension Umwelt sind die Top-Leistungskennzahlen **Installierte Leistung erneuerbare Energien (EE) und Anteil EE an der Erzeugungskapazität** und die **CO<sub>2</sub>-Intensität** (Glossar, Seite 152) festgelegt. Erstere sind ein Maß für den Ausbau der erneuerbaren Energien und beziehen sich auf die installierte Leistung der Anlagen, nicht auf deren wetterabhängigen Erzeugungsbeitrag (Seite 102 und 113). Berechnungsgrundlagen der Top-Leistungskennzahl CO<sub>2</sub>-Intensität sind die Emissionen an CO<sub>2</sub> aus der Eigenerzeugung Strom des Konzerns sowie die eigen-erzeugte Strommenge ohne nuklearen Beitrag. Die Kennzahl

ergibt sich als Quotient aus den Emissionen bezogen auf die Erzeugungsmenge und beschreibt somit das spezifisch je Kilowattstunde freigesetzte CO<sub>2</sub>. Durch das Ausblenden der nuklearen Erzeugung bleibt die Kennzahl unbeeinflusst vom Wegfall der Kernenergie in den kommenden Jahren (Seite 103 und 113).

#### TOP Wirkungszusammenhänge der Top-Leistungskennzahlen

Wir sind der Überzeugung, dass zur Vermittlung eines umfassenden Bildes vom Unternehmen neben der Darstellung des ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Kontexts auch eine Betrachtung und Analyse der Wirkungszusammenhänge dieser Bereiche gehört. Die Verknüpfung der verschiedenen Zieldimensionen ist ein wesentliches Element einer integrierten Berichterstattung. Gleichzeitig fördert eine solche Darstellung den Ansatz einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung innerhalb der EnBW. Zur Darstellung der

Wirkungszusammenhänge werden die Top-Leistungskennzahlen des Ziel- und Steuerungssystems genutzt). Die Grundannahme bei der Darstellung der Wirkungszusammenhänge besteht darin, dass eine Änderung einer Top-Leistungskennzahl vielfach auch zu Änderungen bei einer oder mehreren anderen Top-Leistungskennzahlen führen kann. Es bestehen somit wechselseitige Beziehungen zwischen den Top-Leistungskennzahlen – im Extremfall können sich sogar alle Top-Leistungskennzahlen gegenseitig beeinflussen. In diesem Zusammenhang wurde die Investitionsrichtlinie im Geschäftsjahr 2018 angepasst: Künftig werden nichtfinanzielle Aspekte wie Umwelt- und Klimaschutzziele bei Investitionsvorhaben stärker berücksichtigt (Seite 88).

Seit 2015 verdeutlichen wir diese Wirkungszusammenhänge anhand konkreter Beispiele, die für das Unternehmen eine wesentliche Bedeutung im abgelaufenen Geschäftsjahr hatten oder in der Zukunft haben werden und die sich daher auch an anderen Stellen im Bericht wiederfinden. Im Rahmen eines internen Abstimmungsprozesses wurden verschiedene Beispiele fachbereichsübergreifend geprüft und aufgrund der entsprechenden Rückmeldungen ausgewählt.

Für die Darstellung der Wirkungszusammenhänge im Jahr 2018 haben wir zwei Themen gewählt, die die EnBW im abgelaufenen Geschäftsjahr bereits beschäftigt haben, die insbesondere aber in der Zukunft noch an Bedeutung gewinnen werden. Der **Aufbau der HGÜ-Verbindungen im Rahmen der Projekte SuedLink und ULTRANET** wird uns über die nächsten Jahre begleiten. Neue, leistungsstarke Übertragungsnetze bilden das Rückgrat der

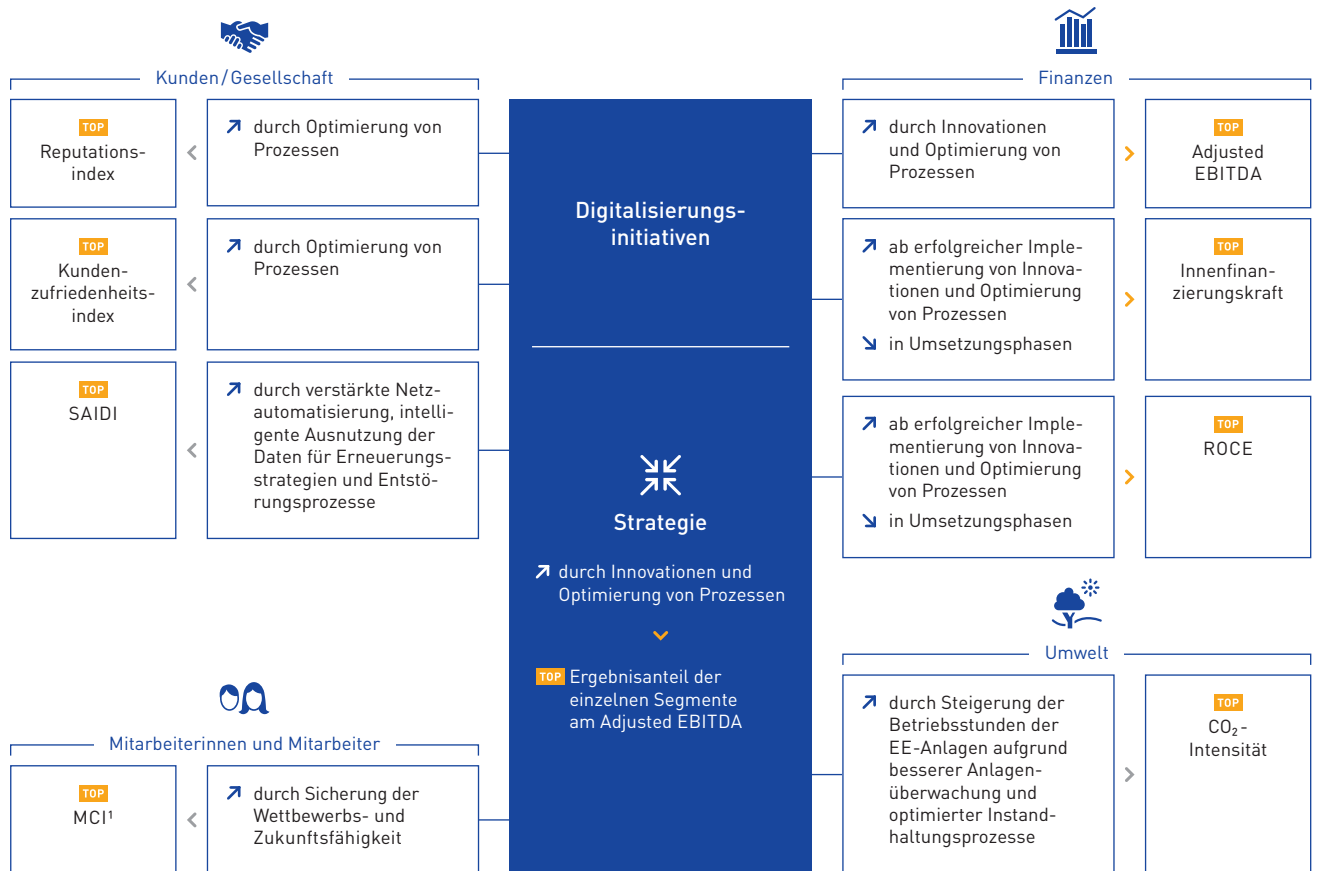
Energiewende, vor allem um in Norddeutschland nachhaltig erzeugte Energie zu den Verbrauchsschwerpunkten in Süddeutschland zu transportieren (Seite 62). Wir erwarten perspektivisch einen direkten beziehungsweise potenziellen Einfluss auf viele Top-Leistungskennzahlen. Ein weiteres Beispiel sind die **Digitalisierungsinitiativen**. Die digitale Transformation folgt bei der EnBW den drei Stoßrichtungen Produkte und Prozesse, Technologien sowie Menschen und Organisation (Seite 39). Durch die anstehenden vielfältigen Veränderungen erwarten wir perspektivisch einen direkten beziehungsweise potenziellen Einfluss auf viele Top-Leistungskennzahlen.

Die direkt beeinflussten Top-Leistungskennzahlen stehen im Mittelpunkt der Grafiken und sind perspektivisch überwiegend direkt messbar. Die Zusammenhänge hinsichtlich der finanziellen und strategischen Top-Leistungskennzahlen sind im Wesentlichen ebenfalls direkt messbar und in den folgenden Beispielgrafiken anhand orangefarbener Pfeile dargestellt. Die Zusammenhänge mit den weiteren nichtfinanziellen Top-Leistungskennzahlen sind schwerer messbar und in der Regel eher potenzieller beziehungsweise langfristiger Natur. Sie wurden anhand grauer Pfeile dargestellt. Im Geschäftsjahr 2018 wurden diese Zusammenhänge im Einzelnen nicht gemessen. Ihre Abbildung basiert auf internen Diskussionen mit den jeweiligen Fachbereichen und den Kennzahlenverantwortlichen. Die nach oben gerichteten Pfeile zeigen einen positiven Einfluss auf die Top-Leistungskennzahlen, die nach unten gerichteten Pfeile einen negativen Einfluss.

Wirkungszusammenhänge der Top-Leistungskennzahlen am Beispiel des Aufbaus von HGÜ-Verbindungen



Wirkungszusammenhänge der Top-Leistungskennzahlen am Beispiel von Digitalisierungsinitiativen



- > Direkter Einfluss
- > Potenzieller/Langfristiger Einfluss
- ↗ Positiver Einfluss auf Top-Leistungskennzahl
- ↘ Negativer Einfluss auf Top-Leistungskennzahl

<sup>1</sup> Darüber hinaus sehen wir einen potenziellen negativen Einfluss auf den Mitarbeitercommitmentindex aufgrund der digitalen Transformation im Konzern. Ein solches Risiko wird jedoch durch Integration der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess kompensiert.