

## Zieldimension Kunden und Gesellschaft

### Reputation

Eine starke Reputation ist ein wesentlicher Faktor nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Der gesellschaftlich gute Ruf eines Unternehmens spiegelt das Vertrauen der breiten Öffentlichkeit und relevanter Stakeholdergruppen in das kompetente und verantwortungsvolle Handeln eines Unternehmens wider.

Gerade für Unternehmen der Energiewirtschaft, die sich in einem grundlegenden Umbruch befinden, ist die gesellschaftliche Akzeptanz von großer Bedeutung. Eine gute Reputation signalisiert die Bereitschaft der Gesellschaft und ihrer unterschiedlichen Anspruchsgruppen, mit dem Unternehmen zu kooperieren und in das Unternehmen zu investieren.

Es ist Ziel der EnBW, ihre Reputation kontinuierlich weiter zu verbessern. Dreh- und Angelpunkt des Konzepts ist ein 2017 eingerichtetes Stakeholderteam, in dem alle wichtigen Unternehmensbereiche vertreten sind, die direkt oder indirekt mit relevanten Anspruchsgruppen kommunizieren und im Dialog stehen.

#### TOP Reputationsindex

Gemessen wird die Reputation anhand der Top-Leistungskennzahl Reputationsindex.

#### Top-Leistungskennzahl

	2018	2017	Veränderung in %	Prognose 2018
Reputationsindex	51,3	52,1	-1,5	52,7

Der Reputationsindex der EnBW sank im Berichtsjahr auf 51,3 Indexpunkte. Gegenüber dem Zielwert für 2018 ergab sich allerdings eine deutliche Abweichung. Die Werte großer Vergleichsunternehmen gaben noch etwas stärker nach als die Reputation der EnBW, während Stadtwerke und Regionalanbieter auf der Vorjahresbewertung verharrten. Im Ergebnis hat sich der Reputationsvorsprung der EnBW gegenüber den nationalen Energieversorgern 2018 wieder etwas ausgeweitet, der Rückstand der EnBW zu den kleineren Wettbewerbern ist jedoch gleichfalls gewachsen. Dies kann im Vergleich zum Vorjahr unter anderem auf eine geringere Medienpräsenz der EnBW-Themen im Jahr 2018 zurückgeführt werden.

Mehr zu den Reputationsrisiken findet sich im Chancen- und Risikobericht auf Seite 118.

### Nahe am Kunden

Die EnBW will einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung in Richtung Infrastrukturanbieter leisten. Beispiele hierfür sind partnerschaftliche Kooperationsmodelle mit Kommunen, Stadtwerken und Versorgern. Für die EnBW bestehen zudem große Chancen, durch passgenaue digitale Angebote und Lösungen

neue Kunden zu gewinnen und zusätzlichen Umsatz zu generieren.

Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die Einführung der Vertriebs- und Operations-Architektur **EnPower**. Mitte 2017 ging EnPower erstmals für die Marke NaturEnergie+ an den Start, die Einführung bei Yello folgte im Sommer 2018, und auch die Marke EnBW arbeitet bereits intensiv an diesem Projekt. EnPower ermöglicht einerseits eine verbesserte Interaktion zwischen dem Kunden und den Marken EnBW, Yello und NaturEnergiePlus und bildet andererseits die Grundlage für operative Exzellenz in Bezug auf Digitalisierung, Automatisierung und Verschlanung der Abwicklungsprozesse rund um die Stromversorgung. Auch das Non-Commodity-Geschäft wird derzeit auf eine neue skalierbare IT-Plattform umgestellt. Sie ersetzt bestehende Insellösungen, bildet die gesamte Kundenbeziehung ab und ermöglicht durch ihre Schnittstelle zu EnPower eine 360-Grad-Kundensicht. 2018 konnten bereits erste Produkte wie die E-Mobility-Ladeinfrastruktur (Glossar, Seite 153) auf der neuen Plattform umgesetzt werden.

#### TOP Kundenzufriedenheitsindex

Die Energiebranche treibt große gesellschaftliche Veränderungen voran. Die neue Energiewelt bietet uns erhebliche Chancen, die wir nutzen wollen. Unsere Kunden stehen dabei im Mittelpunkt unserer Arbeit. Durch vernetzte Produkte und neue Produktkombinationen, eine kontinuierliche offene Kommunikation und bestmögliche Servicequalität streben wir möglichst **langfristige Kundenbeziehungen** an. Denn Kundenbindung basiert auf einer hohen Kundenzufriedenheit. Deren Messung erfolgt nach den Vorgaben des EnBW-Konzernstandards zu Marktforschung und Befragungen. Er ist verbindlich für die EnBW und ihre Tochtergesellschaften. Der Kundenzufriedenheitsindex für die beiden Marken EnBW und Yello wird auf Basis von Kundenbefragungen von einem externen Anbieter erhoben.

#### Top-Leistungskennzahl

	2018	2017	Veränderung in %	Prognose 2018
Kundenzufriedenheitsindex EnBW/Yello	120/152	143/161	-16,1/-5,6	128-138/ 148-159

Die Zufriedenheit der EnBW-Kunden erreichte 2018 mit 120 Punkten ein gutes Niveau. Ein gutes Wertenniveau ist erreicht, wenn die Hälfte der Befragten angibt, mit der EnBW insgesamt besonders zufrieden zu sein. Das ist ab 114 Punkten der Fall. Ab 136 Punkten beginnt ein sehr gutes Wertenniveau. Mit 120 Punkten liegt der Kundenzufriedenheitsindex für die EnBW damit unterhalb der prognostizierten Bandbreite. Das erklärt sich zum Teil daraus, dass bundesweit sowohl Regionalversorger und Stadtwerke als auch die meisten großen Wettbewerber bei der Gesamtzufriedenheit gegenüber 2017 schwächere Niveaus erzielten. Dieser Branchentrend tritt auch bei der EnBW in Erscheinung. Zudem wirkte die Preiserhöhung im Frühjahr 2018 negativ auf die Kundenzufriedenheit.

Die Zufriedenheit der Yello-Kunden lag 2018 mit 152 Punkten erneut auf einem stabilen sehr guten Niveau. Im Vergleich zum

hervorragenden Wert im Vorjahr ist die Zufriedenheit der Yello-Kunden jedoch gesunken. Yello hat im Sommer 2018 eine Systemumstellung durchgeführt. Während der Umstellung hat Yello seine Marketingaktivitäten reduziert und kurzzeitig standen manche Services für Yello-Kunden nur eingeschränkt zur Verfügung.

2018 erhielten EnBW, Yello und NaturEnergie+ mehrere **Auszeichnungen** für Produkte und Kundenservice. Die EnBW wurde im Rahmen des Energieatlas Deutschland 2018 von Focus Money und Statista als „Bester Stromversorger Deutschlands“ ausgezeichnet. Die Wirtschaftswoche (10/2018) hat mit Daten des Vergleichsportals Verivox ein Ranking der besten Gasversorger in den 100 größten Städten erstellt. Das Ergebnis: Die EnBW gehört zu den fairsten Gasanbietern Deutschlands. Zum achten Mal in Folge wurden sowohl Yello als auch NaturEnergie+ vom Magazin Focus Money mit dem Siegel „Fairster Stromanbieter“ ausgezeichnet (Ausgabe 38/2018). Darüber hinaus hat die EnBW 2018 zum zweiten Mal nach 2010 den Contracting Award gewonnen. Der Award wird vom Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK (AGFW) sowie von der Zeitschrift „Energie & Management“ vergeben.

Die **EnBW-Kampagne** „Wir machen das schon“ wurde 2018 mit neuen, weiterentwickelten Motiven fortgesetzt. Thematische Schwerpunkte waren Elektromobilität, Windkraft und Kundenlösungen am Beispiel von EnBW solar+. Bei der Umsetzung war der EnBW wichtig, den Kunden stark in den Mittelpunkt der Kampagne zu stellen. Insofern ist die Kampagne eine logische Fortsetzung der Kampagnen 2016 und 2017 – vom Mitarbeiterfokus (Macher der Energiewende) zum Kundenfokus. Das Ziel ist weiterhin, eine neue EnBW zu zeigen, die auch im Werbemarkt frischer und unkonventioneller als früher auftritt. Zwei Videos flankierten die Kampagne: Ein Imagevideo zeigte durch seine Machart die Kraft, die Energie für die Menschen entfalten kann. Ein zweites Video war eine Fortsetzung des Animationsfilms mit „den Vögeln auf der Hochspannungsleitung“, die sich 2018 launig über das Thema Elektromobilität unterhielten.

Im Jahr 2018 weitete die EnBW ihr Portfolio an energie-wirtschaftlichen Dienstleistungen und Energielösungen aus und führte zahlreiche Vertriebsaktivitäten und Kommunikationsmaßnahmen durch. Ein Schwerpunkt lag dabei auf der **Elektromobilität**. Hier hat sich die EnBW zu einem Full-Service-Anbieter entwickelt und deckt mit ihren Tochterunternehmen die komplette Bandbreite vom Auf- und Ausbau über die Stromversorgung und den Betrieb von flächendeckender Ladeinfrastruktur (Glossar, Seite 153) bis zu digitalen Services für den Verbraucher ab. Im Jahr 2018 wurden diverse Kooperationen mit namhaften Partnern realisiert, die vor allem den deutschlandweiten Ausbau von Schnellladeinfrastruktur im urbanen Raum vorantreiben. Gleichzeitig konnte die EnBW ihr Angebot an Ladepunkten über die EnBW mobility+ App um fast das Dreifache ausbauen. Die Anzahl der über die App öffentlich verfügbaren Ladepunkte in Deutschland, Österreich und der Schweiz wurde im Jahr 2018 von 8.000 auf über 22.000 ausgebaut. Darüber hinaus können Fahrer von E-Autos ihren geladenen Strom dort auch überall direkt mit der App bezahlen. Einfaches und sicheres Aufladen zu Hause bietet die EnBW mobility+ Wallbox mit bis zu 11 kW Ladeleistung.

Im **SAFE-Projekt** (flächendeckendes Sicherheitsladenetz für Elektroautos in Baden-Württemberg), das auch vom Land Baden-Württemberg gefördert wird, arbeiten 77 Stadtwerke, Versorger und Kommunen zusammen, um für eine umfassende Ladeinfrastruktur in Baden-Württemberg zu sorgen. Die EnBW koordiniert als Konsortialführer die Zusammenarbeit und ist Ansprechpartner für die Landesbehörden.

Mit der Solarlösung **EnBW solar+** werden die Kunden selbst zum Energieerzeuger. Eine Solaranlage inklusive Speicher ermöglicht die Eigenerzeugung von Solarstrom und das Zwischenspeichern zur späteren Verwendung. Dabei arbeiten wir eng mit unserer Tochtergesellschaft SENEK zusammen. Der Erwerb der SENEK GmbH im Berichtsjahr war für die EnBW ein wesentlicher Schritt in Richtung Vollsortimenter in Sachen Energielösungen für zu Hause. Mit mehr als 20.000 verkauften Stromspeichersystemen mit Energiemanagement gehört die SENEK mit zu den wesentlichen Anbietern im deutschen Heimspeichermarkt.

Mit **Bundle-Angeboten** (Glossar, Seite 152) schaffen wir attraktive Angebote für unsere Kunden, fördern die Marktdurchdringung und stärken die Kundenbindung: Mit neuen EnBW-Tarifen können unsere Kunden aus aktuell drei Geräten ihr Wunschgerät auswählen. Gleichzeitig startete eine Cross-Selling- und Kunden-werben-Kunden-Kampagne in Verbindung mit Online-werbung zur Steigerung der Aufrufe unserer Webseiten. Der **Yello Plus Tarif** – ein Energievertrag in Kombination mit einem Wunschgerät – wurde auch 2018 stark nachgefragt. Um die Attraktivität des Produkts noch weiter zu erhöhen, wurde die Hardware-Auswahl kontinuierlich erweitert.

Durch Optimierungen im Angebotsprozess, Kundennähe und kurze Reaktionszeiten gelang es, das Geschäftsfeld **Contracting** wettbewerbsfähiger, transparenter und nachhaltiger zu gestalten. Ein Beispiel ist das von der EnBW realisierte Projekt einer Energieverbundlösung in Waldbronn bei Karlsruhe. Es umfasst die Versorgung von zwei Industrieunternehmen und zwei kommunalen Einrichtungen mit Wärme, Kälte, Kühlwasser und Strom. Der Einsatz der Kraft-Wärme-Kopplung und die Nutzung der Abwärme führen nicht nur zu günstigeren Erzeugungskosten, sondern vermeiden zudem jährlich 680 tCO<sub>2</sub>.

Die EnBW unterstützt Kommunen und Zweckverbände beim Thema **Breitband** (Glossar, Seite 152) – von der Planung über die Errichtung der Infrastruktur bis hin zum Betrieb und Endkundengeschäft. Dabei haben Kosteneffizienz, eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und Kundenzufriedenheit oberste Priorität. Die Gemeinde Rechtenstein beispielsweise ist eine von drei Gemeinden bundesweit, die Fördermittel für eine komplette Glasfaserschließung erhalten haben und damit zur „Glasfasergemeinde“ werden. Im Oktober 2018 begann unsere Netztochter Netze BW mit dem Bau. Bis Ende 2019 sollen alle Betriebe und die meisten Haushalte einen direkten Zugang zum Glasfasernetz haben. Betrieben wird das Netz von der NetCom BW. Die RBS wave, eine Tochtergesellschaft der Netze BW, gewann im Juli 2018 in einer europaweiten Ausschreibung den Auftrag als Generalplaner beim Ausbau des Breitbandnetzes des Landkreises Rastatt. Bei dem Projekt übernimmt die RBS wave die Planung des überörtlichen Glasfasernetzes (Backbone) für innerörtliche Ausbau-/Gewerbegebiete, öffentliche Einrichtungen sowie sämtliche Schulstandorte im Landkreis.

Das Unternehmen ist bei allen Projektschritten bis zur Fertigstellung involviert und damit in allen Kommunen präsent. Ein weiteres Beispiel für den auf beziehungsweise Ausbau systemkritischer Infrastruktur in benachbarten Geschäftsfeldern ist die Sicherheitstechnik: So stattete die EnBW die Gemeinde Gernsbach im Murgtal als erste Kommune in Baden-Württemberg mit dem neuen Produkt EnBW SafePlaces aus, einer intelligenten Videosensorik, die an die EnBW-Sicherheitsleitstelle angeschlossen ist.

### Versorgungszuverlässigkeit

Die Zuverlässigkeit der Versorgung unserer Kunden mit Strom zu gewährleisten ist ein zentrales Ziel der EnBW und ihrer Netztöchter. Hierzu müssen die Stromnetze ihre Verteilfunktion mit genügend hoher Kontinuität erfüllen. Als Indikator für die Zuverlässigkeit der Versorgung wird der SAIDI verwendet; er gibt die durchschnittliche Ausfalldauer je versorgten Endverbraucher in Minuten pro Jahr an.

#### TOP SAIDI

Der SAIDI ist eine der zentralen Steuerungsgrößen im Bereich der Stromnetze und wird bei den Verteilnetzbetreibern der EnBW in verschiedenen, teilweise aufeinander aufbauenden Prozessen optimiert: Bereits in der Planung wird die langfristig angestrebte Netztopologie (Glossar, Seite 154) auf eine Optimierung des SAIDI hin ausgerichtet. Darauf aufbauend werden im Rahmen einer IT-gestützten Asset-Simulation verschiedene technische Varianten und die dafür erforderlichen Investitionsbudgets analysiert. Für die realisierte Variante werden die verfügbaren Investitionsbudgets zur Optimierung des SAIDI jährlich auf die verschiedenen Projekte verteilt. Die konkreten Maßnahmen werden anhand von Kennzahlen zur Anlagenzuverlässigkeit ausgewählt.

#### Top-Leistungskennzahl

	2018	2017	Veränderung in %	Prognose 2018
SAIDI (Strom) in min/a	17	19	-10,5	15-20

Der SAIDI erreichte im EnBW-Konzern 2018 einen ähnlich guten Wert wie im Vorjahr und lag damit innerhalb der prognostizierten Bandbreite.

## Zieldimension Mitarbeiter

Die zentralen Aufgaben der Personalarbeit sind die Bereitstellung von Mitarbeitern einschließlich der Nachwuchsförderung, die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen sowie die Aufrechterhaltung und Förderung ihrer Motivation, ihrer Zufriedenheit und ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Hierbei sind Führung, Unternehmenskultur, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement zentrale Aspekte. Darüber hinaus sind die möglichst optimale Gestaltung der Beschäftigungsbedingungen, zum Beispiel über die Verhandlung von Tarifverträgen, sowie die Anpassung der Organisationsstruktur an die unter-

nehmerischen Rahmenbedingungen wichtige Elemente einer erfolgreichen Personalarbeit.

Daher sehen wir die Werttreiber unserer Personalarbeit in den Stoßrichtungen:

- > Führung
- > Kompetenzen sichern und fördern
- > Beschäftigungsbedingungen und Strukturen
- > Gesundheitsmanagement

### Mitarbeitercommitment

#### TOP Mitarbeitercommitmentindex (MCI)

Die Top-Leistungskennzahl MCI ist für die EnBW ein wichtiger Indikator, um die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu messen. Die jährliche Messung dieses Indikators ermöglicht es uns, frühzeitig und spezifisch auf negative Trends zu reagieren.

#### Top-Leistungskennzahl

	2018	2017	Veränderung in %	Prognose 2018
Mitarbeitercommitmentindex (MCI) <sup>1</sup>	62	60	3,3	62

<sup>1</sup> Abweichender Konsolidierungskreis (Berücksichtigung der steuerungsrelevanten Gesellschaften [ohne ITOs]).

Vom 17. September bis 5. Oktober 2018 fand die vierte Kurzbefragung zum Monitoring des MCI statt, das sogenannte MAB-Blitzlicht. Wie bereits im Vorjahr wurde das Blitzlicht im Rahmen einer repräsentativen Stichprobe mit nur zwölf Fragen durchgeführt. Erhoben wurde, wie in den Vollbefragungen auch, der Grad der Verbundenheit (= Commitment) der Mitarbeiter mit dem Konzern und der jeweiligen Gesellschaft. Der MCI des MAB-Blitzlichts 2018 zeigte eine klare Steigerung von 60 (2017) auf 62 Punkte. Damit wurde das für 2018 gesetzte Ziel erreicht. Im Hinblick auf die Transformationsphase der EnBW bewegt sich der Konzern mit dem erreichten Wert des MCI im Branchenvergleich auf einem guten oberen Mittelplatz.

Die positive Entwicklung des MCI basiert auf einer nochmals besseren Einschätzung der aktuellen Wettbewerbsfähigkeit und einem gesteigerten Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Konzerns. Der Vorstand hatte sich nach der jüngsten Befragung erneut zum Ziel gesetzt, die Verunsicherung und Skepsis der Belegschaft hinsichtlich dieser beiden Faktoren zu reduzieren. Dies ist durch die konsequente Umsetzung der Strategie 2020, bei der wir erfolgreich vorangekommen sind, und durch die Diskussion der Strategie nach 2020 in einem bereichs- und gesellschaftsübergreifenden Dialog mit Führungskräften und Mitarbeitern (Strategiedialoge) gelungen. Insbesondere die signifikant bessere Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit und der Zukunftsfähigkeit durch das Top- und obere Management zeigt, dass die vom Konzernvorstand vorgestellte und verfolgte Strategie auf Akzeptanz und Unterstützung trifft. Es ist zudem gelungen, diese zunehmend positive Einschätzung auf das übrige Führungsteam und die Mitarbeiter zu übertragen und sie noch stärker einzubinden.

## Stoßrichtungen der Personalarbeit

Im Folgenden werden die substanziellen Maßnahmen und Aktivitäten der EnBW und der wesentlichen Tochterunternehmen innerhalb dieser Stoßrichtungen berichtet.

**Führung:** Die digitalisierte Energiewirtschaft ist von hoher Komplexität geprägt. Um in diesem Umfeld angemessen agieren und führen zu können, sind neue Kompetenzen erforderlich. Darauf konzentriert sich die Führungskräfteentwicklung der EnBW im Rahmen des Programms „Digital Leadership“ entlang der Dimensionen Geschäft führen, neue Produkte entwickeln, Menschen führen, methodische Exzellenz und Selbstführung. Besondere Bedeutung kommt hierbei der Verbesserung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und der Bildung wirksamer Führungscoalitionen zu, die auch durch den vermehrten Einsatz von Teamzielvereinbarungen gestärkt werden. Aus dem Programm „Digital Leadership“ ging die Initiative „Next Level Leadership“ hervor: Nach einer grundlegenden Orientierung, welche Haltung und Fähigkeiten für eine immer dynamischere und weniger planbare Welt hilfreich sind, werden individuelle Lernreisen für Menschen in Führung beraten und durchgeführt. Für eine Gruppe von digitalen Pionieren gibt es ein Angebot zu spezifischen digitalen Technologien und Geschäftsmodellen. Darüber hinaus wird die Begleitung von Change-Projekten über interne und externe Beratung „on the job“ angeboten. Dabei nutzen wir moderne Lernformate, um zeitgemäße Führungsarbeit für die Teilnehmer unmittelbar erlebbar zu machen. Ziel ist, die digitale Transformation des Konzerns schneller und effektiver umzusetzen.

Beim **Leadership Forum 2018** standen die Themen „Führungs- und Zusammenarbeit im Wandel“ zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie nach 2020 im Fokus. Dabei konnten sich mehr als 700 Führungskräfte und Mitarbeiter in Führungspositionen ohne disziplinarische Führungsverantwortung zu den neuen Herausforderungen, über gemeinsame Werte und ihre individuellen Lernziele austauschen.

Neben dem jährlichen Führungskräfte- und kontinuierlichen Weiterbildungsangeboten lag der Fokus bei der PRE auf Assessment und Development Centern und der Arbeitsbewertung anhand eines Kompetenzmodells. Im Rahmen der Development Center wird in der Regel einmal jährlich anhand von acht Führungskompetenzen der Entwicklungsbedarf für neue oder bestehende Führungskräfte festgelegt.

Bei den Stadtwerken Düsseldorf (SWD) lag der Schwerpunkt im Bereich Führung im Berichtsjahr auf der Weiterführung der Formate „Management-Dialog“ und „Gesundheitsorientierte Führung“ sowie auf den Konzepten „Starthilfe für neue Führungskräfte“ und „Chancengleichheit in Führung“.

Die VNG startete im Jahr 2017 das Projekt „Führungskompass“. Im Rahmen dieses Projekts wurden gemeinsam mit den Führungskräften Grundsätze für eine wertschätzende Führung erarbeitet. Im Jahr 2018 fanden dazu acht Treffen statt. Auch die 180-Grad-Feedbacks für alle Führungskräfte der VNG-Unternehmensgruppe, die eine Selbsteinschätzung der Führungskräfte sowie eine Einschätzung durch Vorgesetzte und Mitarbeiter umfassen, wurden durchgeführt. Darüber hinaus gab es

drei Führungs- und Mitarbeitertage zum Thema Führung und Zusammenarbeit in Zeiten der Digitalisierung. Ebenso fand 2018 erstmals die Internationale VNG P-Community statt, die einen übergreifenden Austausch zu aktuellen und perspektivischen HR-Themen zum Inhalt hatte.

**Kompetenzen sichern und fördern:** Wesentliches Ziel der EnBW ist, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, um benötigte Kompetenzen zu gewinnen und an sich zu binden. Im Einzelnen befassen sich die zu diesem Zweck entwickelten Konzepte und Maßnahmen mit den Themenkreisen Vielfalt, Nachwuchsförderung sowie Arbeitgeberattraktivität.

### Frauenanteil und Teilzeitquote bei der EnBW

in %	2018	2017	Veränderung
Frauenanteil an Gesamtbelegschaft	26,4	26,2	0,2
Frauenanteil in Führungspositionen	15,3	15,2	0,1
Frauenanteil in Führungspositionen EnBW AG			
Erste Ebene unter Vorstand <sup>1</sup>	0,0	4,3	-4,3
Zweite Ebene unter Vorstand <sup>1</sup>	15,1	14,0	1,1
Teilzeitquote Mitarbeiter gesamt <sup>2</sup>	9,4	9,4	0,0
davon Frauen <sup>2</sup>	82,8	82,6	0,2
davon Männer <sup>2</sup>	17,2	17,4	-0,2

1 Die Werte beziehen sich auf die EnBW AG.

2 Ohne Altersteilzeit.

Die EnBW fördert die **Vielfalt (Diversity)** ihrer Mitarbeiter. Unter dem Motto „Vielfalt schafft Erfolg“ setzt die EnBW auf eine vielfältige Belegschaft, bezogen auf zahlreiche unterschiedliche Kriterien wie Geschlecht, Alter, Interkulturalität, sexuelle Orientierung und Menschen mit Behinderung, aber auch Branchen-hintergrund, unterschiedliche Arbeitsmodelle und -organisationen. Mit dieser Diversität an Menschen und Perspektiven wollen wir besser auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren, die Innovationsgeschwindigkeit beschleunigen, attraktiv als Arbeitgeber sein und dadurch eine erfolgreiche Zukunft gestalten. Die Möglichkeiten der Vielfalt sollen in allen Unternehmensbereichen so genutzt werden, dass sowohl für die Mitarbeiter als auch für die EnBW ein Mehrwert geschaffen wird. Als Bekenntnis zu dieser Vielfalt nahm die EnBW 2018 erstmals am Christopher Street Day in Stuttgart mit einem eigenen Truck teil. Das Motto lautete „LivingDiversity“. Mit dieser Positionierung wollten wir zum Ausdruck bringen, dass die Belegschaft ein Spiegel der vielfältigen Gesellschaft und unserer Kunden ist und wir für eine offene Gesellschaft stehen. Im November 2018 wurde der zweite Kongress „Vielfalt und Innovation“ mit internen und externen Teilnehmern im Innovationscampus Karlsruhe durchgeführt. Im Fokus stand „Vielfalt aktiv managen – Chancen und Herausforderungen“. Ziel des Kongresses war, die aktuelle Diversity-Agenda der EnBW zu diskutieren und fortzuschreiben.

Der Rückgang des Frauenanteils auf der ersten Ebene unter dem Vorstand erklärt sich durch einen Austritt ohne Nachbesetzung sowie dadurch, dass im Jahr 2018 keine weiteren Neubesetzungen auf dieser Ebene stattgefunden haben. Die

EnBW AG legt den Schwerpunkt darauf, die Anzahl der Frauen in der zweiten Ebene zu steigern, um potenzielle Kandidatinnen für die erste Ebene zu entwickeln.

Der Vorstand hat für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands als Ziel festgelegt, dass im Zeitraum vom 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2020 der Frauenanteil weiter gesteigert werden soll. Auf der ersten Ebene (Top-Management) und der zweiten Ebene (oberes Management) soll der Anteil von Frauen auf mindestens 20% erhöht werden. Diese Zielgrößen wurden im Jahr 2018 (Stand: 31. Dezember 2018) trotz erheblicher Anstrengungen noch nicht erreicht.

Über die bestehenden gesetzlichen Vorgaben hinaus achtet der Vorstand bei der Besetzung von Führungspositionen im EnBW-Konzern auf Vielfalt und strebt auch dabei eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. Es ist grundsätzlich Ziel der EnBW, Frauen auf allen Hierarchieebenen einzusetzen. Nach der Pilotierung des mehrstufigen Beratungsangebots „Career-Compass“ im Jahr 2016 steigerte sich die Anzahl an Mitarbeiterinnen in der Beratung von 17 im Jahr 2017 auf 49 im Jahr 2018. Die Beratung wendet sich speziell an Frauen mit dem Potenzial zur Übernahme von Führungsaufgaben, basierend auf bisherigen beruflichen Erfahrungen. Das EnBW-interne Frauennetzwerk bietet eine gut genutzte Plattform für den Austausch zwischen Mitarbeiterinnen mit und ohne Führungsverantwortung.

Bei der externen Rekrutierung weiblicher Nachwuchsführungskräfte stützt sich die EnBW neben anderen Maßnahmen auf das Netzwerk Femtec und engagiert sich auf frauenspezifischen Messen und Diskussionsforen. Innerhalb der „Initiative Chef-sache“ hat das Unternehmen in fünf Arbeitsgruppen mitgearbeitet. Darunter auch die Themen „Talententwicklung neu denken“ und „Führung in Teilzeit“, woraus sich der im Jahr 2018 intern durchgeführte Pilot „Führung in Teilzeit/Job-sharing“ als Angebot für Mitarbeiter in Führung abgeleitet hat. In den einzelnen Geschäftseinheiten werden spartenspezifische Veranstaltungen und Aktionen umgesetzt, um so den jeweiligen Bedarf zu adressieren. So wird beispielsweise bei der Tochtergesellschaft Netze BW ein jährlicher Frauentag veranstaltet, der sich speziell an interessierte Studentinnen richtet.

Zum Gelingen der digitalen Transformation der EnBW sowie zur personellen Ausstattung der Wachstumsfelder wie beispielsweise der Elektromobilität liegt der Fokus der Rekrutierung auf der Gewinnung der benötigten neuen Fähigkeiten am Markt. Auf dem externen Bewerbermarkt wird es immer schwieriger, qualifizierte Fachkräfte mit dem erforderlichen Know-how zu finden. Daher baut die EnBW ein Active-Sourcing-Know-how auf, über das potenzielle Kandidaten aktiv angesprochen werden. Dabei werden Kanäle und Medien sowie die Anzeigenschaltung und Kampagnen kandidatenorientiert ausgestaltet. Zudem startete die EnBW in ausgewählten Unternehmensbereichen ein Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programm. Für den Erfolg unserer Maßnahmen spricht, dass die EnBW AG anhand eines umfangreichen Kriterienkatalogs und nach einem externen Audit vom Top Employers Institute als Top Employer Deutschland 2018 zertifiziert wurde.

## Nachwuchsförderung

in %	2018	2017	Veränderung
Ausbildungsquote inklusive DH-Studierende	4,1	4,3	-0,2
Quote Werkstudierende/Praktikanten	5,0	4,2	0,8

Ein weiterer Bestandteil der Personalarbeit ist die **Nachwuchsförderung**. Der EnBW-Konzern beschäftigte zum 31. Dezember 2018 938 Auszubildende und Studierende an der dualen Hochschule (DH). Für 2019 ist die Neueinstellung von 346 Auszubildenden und DH-Studierenden geplant.

Die SWD riefen 2018 das Projekt „Arbeitgebermarke“ ins Leben. Dabei wurden im Rahmen von Workshops die Ist- und Sollperspektiven hinsichtlich der Zusammenarbeit und des Miteinanders im Unternehmen erhoben. Die Ergebnisse aus den Workshops und Interviews fasst eine Arbeitgeberpositionierung zusammen, die an die Belegschaft kommuniziert und zur Grundlage des Personalmarketings wird.

Die VNG hat 2017 mit der Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Leipzig, Gespräche aufgenommen, um die Ausbildung zum Industriekaufmann beziehungsweise zur Industriekauffrau mittelfristig durch ein duales Studium abzulösen. Vor allem die Anforderungen der digitalen Welt sollen dabei berücksichtigt werden. Ziel ist, bis 2019 ein Modul zur Digitalisierung in Kooperation von VNG und Berufsakademie zu entwickeln, das rund 30% des Unterrichtsinhalts darstellen soll. Im Jahr 2018 nahmen drei Studenten ihr duales Studium an der Hochschule auf. Darüber hinaus wurden sowohl interne als auch externe Workshops zum Thema digitales Arbeiten durchgeführt. In der Auswertung des Wirtschafts-magazins Focus „Die besten Arbeitgeber Sachsens 2018“ belegte die VNG den dritten Platz.

Bei der ED startete 2018 ein Projekt zum Kompetenzmanagement im Bereich Betrieb und Instandhaltung der Kraftwerke mit den vier Aspekten Kompetenzmatrix, Kompetenzbeurteilung, Karriere- und Nachfolgeplanung sowie Funktionsbeschreibungen. In fünf Informationsveranstaltungen wurden die Mitarbeiter zu den Inhalten und der Anwendung der Instrumente geschult. Ende November fand ein Führungskräfte-workshop statt, der die Erkenntnisse aus diesen Veranstaltungen auswertete. Darüber hinaus wurden die Führungskräfte in der Gesprächsführung und der Beurteilung sowie zu allgemeinen Themen rund um die Führungspersönlichkeit geschult.

Bei der PRE bildeten zahlreiche Einzelmaßnahmen zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter in Wachstumsfeldern und zur Nachwuchsförderung die Schwerpunkte im Jahr 2018.

Die EnBW führte 2018 die neue **Kommunikationsplattform Yammer** ein. Sie bietet vielfältige Möglichkeiten, sich auszutauschen, Erfahrungen zu teilen und gemeinsam an Themen zu

arbeiten. Yammer löst den Teamblog ab, der Ende 2014 als erstes digitales Dialogmedium im Konzern eingeführt wurde. Auf der neuen Plattform kann jeder Mitarbeiter Beiträge schreiben, kleine Umfragen starten und sich innerhalb von offenen oder geschlossenen Gruppen austauschen. Diese Gruppen sind nicht an Abteilungen gebunden und können von jedem Mitarbeiter sofort eingerichtet werden. Die Einführung von Yammer als „offizieller“ Kommunikationskanal ist Ergebnis eines Gemeinschaftsprojekts der IT und der internen Kommunikation in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat.

**Beschäftigungsbedingungen und Strukturen:** Bis 2020 sind weitere **Effizienzmaßnahmen** in Teilen der operativen Bereiche und Funktionseinheiten der EnBW AG notwendig, um zusätzliche Einsparungen zu erzielen. In den Funktionseinheiten lag der Schwerpunkt auf der Umsetzung der Neuausrichtung des IT-Bereichs. Hier kamen 2018 der Weiterentwicklung der Mitarbeiter und der Rekrutierung neuer Schlüsselkompetenzen im Hinblick auf die Digitalisierung und die weiter verstärkte Geschäftsorientierung der IT besondere Bedeutung zu. Die laufenden Effizienzsteigerungsprogramme in der konventionellen Erzeugung wurden konsequent fortgeführt. In der nuklearen Erzeugung wurden weitere Maßnahmen zum Übergang in den Rückbau der Erzeugungsanlagen vereinbart. Als Reaktion auf den gestiegenen Marktdruck und zum Erhalt beziehungsweise Ausbau der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Sicherung der Beschäftigung werden innerhalb der Geschäftseinheit Operations die B2C-Dienstleistungen sowie die Aktivitäten für den Drittmarkt neu ausgerichtet. Dazu gehört neben der zum 1. April 2018 umgesetzten Optimierung der Aufbauorganisation die erfolgreiche Einführung neuer agiler crossfunktionaler Arbeitsmethoden. Bei der Weiterentwicklung der Ablauforganisation wurde mit dem „Go-Live“ der Marke Yello auf der neuen IT-Plattform ein weiterer herausfordernder Meilenstein erreicht. Damit wird überdies die Reduzierung der Personalausstattung im Planungszeitraum über sozialverträgliche Instrumente ermöglicht. Weitere Effekte wurden durch die Anpassung tariflicher Regelungen zum 1. April 2018, wie die Erhöhung der Wochenarbeitszeit, die Erweiterung der Rahmenarbeitszeit und die Anpassung der Eingruppierung, erzielt.

Trotz schwieriger Umfeldbedingungen hat die EnBW auch 2018 ihre ambitionierten Ergebnisziele erreicht. Der Vorstand würdigt die große Kraftanstrengung des gesamten EnBW-Teams mit der Entscheidung, für 2018 eine **Erfolgsbeteiligung** zu zahlen. Die geltende Vereinbarung, nach der für 2018 keine Erfolgsbeteiligung gezahlt werden sollte, wurde in Abstimmung mit den Betriebsräten erneut ausgesetzt.

Die Gewerkschaft ver.di und der Arbeitgeberverband der Elektrizitätswerke Baden-Württemberg haben am 19. Februar 2018 vereinbart, dass die Vergütungen ab 1. Februar 2018 um 3,0%, für die Auszubildenden um einheitlich 70€ steigen. Das tarifliche Urlaubsgeld wurde um 9,0% aufgestockt. Dieser Vergütungsabschluss wurde durch die Gewerkschaft fristgemäß zum 28. Februar 2019 gekündigt. Die Verhandlungen über einen Folgeabschluss führten am 28. Februar 2019 zu einer Einigung, wonach sich die **Tarifvergütungen** in drei Stufen über eine Gesamtlaufzeit bis mindestens 28. Februar 2021 erhöhen: Ab 1. März 2019 um 2,5%, ab 1. November 2019 um weitere 1,9% sowie ab 1. Juli 2020 nochmals um weitere 1,9%. Die

Ausbildungsvergütungssätze steigen zu diesen Zeitpunkten um 80€, 50€ sowie weitere 50€. Bei der PRE wurde der Tarifvertrag Anfang 2018 um zwei Jahre verlängert. Die vereinbarte Erhöhung der Vergütungen lag aufgrund der Herausforderungen am tschechischen Arbeitsmarkt über der im alten Tarifvertrag garantierten Mindesterrhöhung.

**Gesundheitsmanagement:** Die Fürsorge für die Mitarbeiter ist seit jeher ein wichtiges Thema für die EnBW. Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements bietet das Unternehmen in den Kerngesellschaften verschiedene Aktivitäten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz an. So wurde Anfang Oktober 2018 am Standort Karlsruhe eine **Aktionswoche** unter dem Motto „Bloß kein Stress mit dem Stress“ durchgeführt, in der Mitarbeiter der EnBW an Vorträgen und Workshops teilnehmen konnten. Darüber hinaus konnten sie sich einer Herzratenvariabilitätsmessung unterziehen, um Informationen zu ihrem persönlichen Stresslevel zu erhalten. Ein anderes Beispiel sind die **Gesundheitstage**, die die EnBW mit Beginn des Ausbildungsjahrgangs 2018 für die neuen kaufmännischen und technischen Auszubildenden an den Standorten Karlsruhe, Stuttgart, Heilbronn und Biberach ausrichtete. Im Rahmen dieser Gesundheitstage konnten sich die Auszubildenden einen Überblick über die Gesundheitsangebote der EnBW verschaffen – von arbeitsmedizinischen Untersuchungen über Gesundheitskurse bis hin zu zielgruppenspezifischen Präventionsmaßnahmen. Darüber hinaus unterstützten die jeweiligen Polizeipräsidien an den Ausbildungsstandorten die präventive Tätigkeit der EnBW mit **Vorträgen und Workshops** zu Themen wie Alkohol-, Drogen-, Handy-, Internet- und Spielsucht sowie Verkehrssicherheit, Cybermobbing, dem richtigen Umgang mit digitalen Medien und Gewaltprävention.

Bei der ED wurden 2018 alle Teams und Bereiche zum Thema „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ befragt und daraus bereits erste Maßnahmen abgeleitet. Daneben wurden im Rahmen der Bestätigung des Zertifikats „berufundfamilie“ die Möglichkeiten für eine Tätigkeit im Homeoffice und für mobile Arbeitsformen erweitert. Die PRE bietet unter anderem ein umfangreiches Vorsorgeprogramm in den Bereichen Brust-, Haut- und Prostatakrebs an. Bei den SWD kommt auf Ebene der Teamleiter(innen) ein Programm zur gesundheitsorientierten Führung zum Einsatz. Daneben bestehen zahlreiche Angebote zur Stärkung der persönlichen Fitness und Vorsorgeangebote wie beispielsweise die saisonale Gripeschutzimpfung. Die VNG bietet eine umfassende arbeitsmedizinische Vorsorge in den Bereichen Herz-, Kreislauf-, Stoffwechsel- und Skeletterkrankungen durch die Betriebsärzte an und führt Seh- und Hörtests sowie EKG- und Laboruntersuchungen durch. Darüber hinaus vermittelt sie über eine Zusammenarbeit mit einem medizinischen Versorgungszentrum in Leipzig kurzfristig Termine bei Fachärzten.

#### Krankheitsquote

in %	2018	2017	Veränderung
Krankheitsquote	5,1	5,0	0,1

Die Krankheitsquote hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht signifikant verändert.

## Weitere Kennzahlen

### Mitarbeiter des EnBW-Konzerns<sup>1</sup>

	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung in %
Vertriebe	3.657	3.331	9,8
Netze	8.920	8.858	0,7
Erneuerbare Energien	1.144	1.050	9,0
Erzeugung und Handel	5.419	5.457	-0,7
Sonstiges	2.635	2.656	-0,8
<b>Gesamt</b>	<b>21.775</b>	<b>21.352</b>	<b>2,0</b>
In Mitarbeiteräquivalenten <sup>2</sup>	20.379	19.939	2,2

1 Anzahl der Mitarbeiter ohne Auszubildende und ohne ruhende Arbeitsverhältnisse. Der Begriff Mitarbeiter bezeichnet weibliche und männliche Beschäftigte.

2 Umgerechnet in Vollzeitbeschäftigungen.

Der EnBW-Konzern beschäftigte zum 31. Dezember 2018 21.775 Mitarbeiter. Da Neueinstellungen im Wesentlichen nur in strategischen Wachstumsfeldern erfolgen, liegt die Mitarbeiterzahl geringfügig über dem Jahresendstand 2017. Der Aufbau im Segment Vertriebe beruhte im Wesentlichen auf konzerninternen Umstrukturierungen. Gegenläufig wirkte der Rückzug aus dem B2B-Commodity-Geschäft unter den Marken EnBW und Watt. Die Mitarbeiterzahl im Segment Netze stieg im Stichtagsvergleich. Dahinter stehen gegenläufige Entwicklungen: Einerseits der Wechsel von Mitarbeitern in die Segmente Vertriebe und Erneuerbare Energien aufgrund von Umstrukturierungen, andererseits ein Personalaufbau wegen der wachsenden Bedeutung des regulierten Geschäfts und die Erstkonsolidierung der Technologie Service Heilbronn GmbH. Der Abbau im Segment Erzeugung und Handel ist im Wesentlichen auf die Entkonsolidierung der VNG Norge zurückzuführen. Konzerninterne Umstrukturierungen und der damit verbundene Wechsel von Mitarbeitern in das Segment Vertriebe sowie der planmäßige Austritt von Mitarbeitern, der auf einem früheren Restrukturierungsprogramm beruht, führten zu einem Rückgang der Mitarbeiterzahl im Segment Sonstiges. Diese beiden Abbaueffekte werden jedoch teilweise durch Neueinstellungen in den Aufgabengebieten Digitalisierung und kritische Infrastruktur kompensiert.

### Fluktuation

in %	2018	2017	Veränderung
Fluktuationsquote	6,5	7,0	-0,5

Im Gegensatz zu 2017 gab es 2018 keine neuen Restrukturierungsprogramme. Deshalb sinkt die Fluktuationsquote im Vergleich zum Vorjahr.

Auf unseren Internetseiten sind zusätzliche Personalkennzahlen unter [www.enbw.com/weitere-kennzahlen](http://www.enbw.com/weitere-kennzahlen) zu finden, wie zum Beispiel die regionale Verteilung oder die Altersstruktur unserer Mitarbeiter.

Wir verweisen außerdem auf unsere Ausführungen im Chancen- und Risikobericht (Seite 118).

### Arbeitsicherheit

Die wesentlichen Ziele der EnBW im Bereich Arbeitsschutz umfassen die Vermeidung von Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen, die Schaffung der Voraussetzungen für sicheres Arbeiten sowie die klare Regelung von Verantwortlichkeiten, Rollen und Prozessen. Um diese Ziele zu erreichen, wurde bei der EnBW bereits im Jahr 2003 der Arbeitskreis Arbeitsschutz (AK KAS) gegründet. Der AK KAS hat die Aufgabe, gesellschaftsübergreifende Themen konzerneinheitlich zu regeln. Der Geltungsbereich umfasst die Gesellschaften, die den LTIF als Steuerungsgröße verwenden. Der AK KAS wird vom technischen Vorstand der EnBW geleitet und hat gemäß Geschäftsordnung Beschlusskraft.

#### TOP LTIF

Mit unserer Top-Leistungskennzahl LTIF messen wir die Zahl der Arbeitsunfälle und die dadurch entstandenen Ausfalltage. Jede im Konsolidierungskreis des LTIF berücksichtigte Konzerngesellschaft erhält vom Vorstand eine individuelle Zielvorgabe für das jeweils relevante Jahr – die Erfüllung dieses LTIF-Ziels fließt in die monetäre Bewertung der jeweiligen Zielerreichung ein. Darüber hinausgehende Ziele setzen sich die Gesellschaften individuell.

### Top-Leistungskennzahl

	2018	2017	Veränderung in %	Prognose 2018
LTIF <sup>1</sup>	2,3	3,0	-23,3	≤ 3,7 <sup>2</sup>

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

2 Dreijahresziel für die Jahre 2017, 2018 und 2019.

Im Jahr 2018 hat sich der LTIF mit 2,3 im Vergleich zum Vorjahr nochmals deutlich verbessert, nachdem bereits 2017 eine spürbare Absenkung dieser Kennzahl erreicht wurde. Die durchschnittlichen Ausfalltage sind mit 22,2 allerdings etwas angestiegen (Vorjahr: 16,8). Wir sehen die erhebliche Verbesserung der Arbeitssicherheit bei der EnBW als Ergebnis einer stetigen, guten und wirksamen Leistung im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Im Berichtsjahr ereignete sich ein tödlicher Unfall bei einer Fremdfirma, die im Auftrag des EnBW-Konzerns tätig war.

Die Maßnahmen zur Zielerreichung legen die Konzerngesellschaften eigenverantwortlich fest. Im Jahr 2018 gab es verschiedene **Aktivitäten im Bereich der Arbeitssicherheit**:

Die neue Software EcoWebDesk (EWD), die seit Oktober 2018 den Namen Quentic trägt, wurde in weiteren Bereichen der EnBW eingeführt. Die technischen Vorbereitungen für den Einsatz von Quentic sind größtenteils abgeschlossen. Wesentliche Elemente von Quentic sind die Dokumentation von Gefährdungsbeurteilungen und das Gefahrstoffmanagement. Bei unserer Tochtergesellschaft Netze BW wird 2019 mit der Einführung des Moduls „Risks & Audits“ (Auditmanagement) begonnen.

Im Segment Netze wurden 2018 eine Reihe von Aktionen zur weiteren Stärkung der Sicherheitskultur durchgeführt:

- › Im April fand ein Treffen der Sicherheitsbeauftragten statt, bei dem aktuelle Themen im Mittelpunkt standen. Darüber hinaus stellten einige Hersteller ihre Produkte zur persönlichen Schutzausrüstung bei dieser Großveranstaltung vor. Seit Ende 2017 werden Seminare für die Sicherheitsbeauftragten angeboten, um deren Rolle zu stärken.
- › Das Arbeitsschutzmanagementsystem wurde im September erfolgreich rezertifiziert.
- › Im November führte die Netze BW erstmals einen standortübergreifenden „Blitzlicht-Tag“ zur Sensibilisierung der Mitarbeiter für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz durch.
- › Das Projekt „Sicher arbeiten im Netz“ (SaiN) zur Gewährleistung einer ausreichenden Qualifikation der Mitarbeiter, die im Auftrag der Netzbetreiber-Gesellschaft tätig sind, wurde 2018 abgeschlossen.

Im Bereich der konventionellen und erneuerbaren Erzeugung fand an den Kraftwerksstandorten jeweils eine zweitägige Aktion „Tage der Arbeitssicherheit“ statt. Auch die Rettungskonzepte (Retten aus Höhen und Tiefen) an den einzelnen Standorten wurden weiter verbessert. Darüber hinaus wurde die 2015 begonnene Aktion „100 Tage unfallfrei“ fortgeführt. Dieses Ziel konnte an mehreren Kraftwerksstandorten insgesamt 16 Mal erreicht werden.

Bei den SWD lagen die Schwerpunkte auf den folgenden Aktivitäten:

- › Im Rahmen des Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutz-Programms AS/GS-Programm 2015plus wurde ein Konzept für den Umgang mit „Beinahe-Unfällen“ erstellt.
- › Der verhaltensbasierte Workshop im Rahmen des AS/GS-Programms 2015plus wurde fortgeführt.

- › Im Rahmen des Projekts „RheinSchiene“ fand in Düsseldorf erstmals ein gesonderter Tag der Sicherheitsbeauftragten statt.

Wir verweisen außerdem auf unsere Ausführungen im Chancen- und Risikobericht (Seite 118).

## Zieldimension Umwelt

Die für Umweltbelange wesentlichen Tochtergesellschaften der EnBW verfügen über ein nach DIN EN ISO 14001:2015 zertifiziertes Umweltmanagementsystem. Hierzu zählen unter anderem die EnBWAG, die Netze BW, die Stadtwerke Düsseldorf und die Energiedienst Holding. Die Umweltmanagementsysteme folgen entsprechend den DIN-Vorgaben dem Konzept der kontinuierlichen Verbesserung der Umweltleistung, basierend auf der Methode Planen – Ausführen – Kontrollieren – Optimieren (Plan-Do-Check-Act-Zyklus, PDCA). Es umfasst die Festlegung und Umsetzung der Umweltziele mit deren Leistungsindikatoren und entsprechenden Maßnahmen, die Verfahrensweisen und Zuständigkeiten sowie die Bestimmung der umweltrelevanten Risiken und Chancen. Neben den Konzernumweltzielen, die mithilfe von Top-Leistungskennzahlen abgebildet werden, haben die für Umweltbelange wesentlichen Tochtergesellschaften über ihre Umweltmanagementsysteme ergänzende quantifizierte Umweltziele vor allem für die Bereiche Energieeinsparung/-effizienz und Mobilität festgelegt. Über etablierte Due-Diligence-Prozesse und interne Auditprogramme werden die getroffenen Regelungen und Vorgaben hinsichtlich der rechtlichen und anderer Anforderungen sowie der festgelegten Umweltziele überwacht. Darüber hinaus wird die Wirksamkeit der Maßnahmen und Zielsetzungen durch jährliche Konformitätsprüfungen der Umweltmanagementsysteme durch externe Zertifizierungsstellen überprüft. Falls notwendig werden die Prozesse und Vorgaben sowie die Zielsetzungen und Maßnahmen angepasst. Durch die konsequente Umsetzung und Weiterentwicklung des Umweltmanagementsystems soll gewährleistet werden, dass wesentliche negative Auswirkungen auf die Umwelt bestmöglich vermieden werden. Grundsätzlich bestehen Risiken im Bereich des Umweltschutzes durch den operativen Betrieb von Energieerzeugungs- und Übertragungsanlagen mit möglichen Folgen für Luft, Wasser, Boden und Ozonschicht. Diesen begegnet die EnBW mit einem konzernweit implementierten Notfall- und Krisenmanagementsystem mit umfassenden organisatorischen und prozessualen Maßnahmen.

Unsere Konzernumweltziele beziehen sich auf den Ausbau der erneuerbaren Energien und auf unseren Beitrag zum Klimaschutz. Diese Ziele werden anhand der Top-Leistungskennzahlen „Installierte Leistung erneuerbare Energien (EE) und Anteil EE an der Erzeugungskapazität“ sowie anhand der CO<sub>2</sub>-Intensität (Glossar, Seite 152) abgebildet.

## Erneuerbare Energien ausbauen

### Top-Leistungskennzahl

	2018	2017	Veränderung in %	Prognose 2018
Installierte Leistung EE in GW und Anteil EE an der Erzeugungskapazität in % <sup>1</sup>	3,7/27,9	3,4/25,8	8,8/8,1	3,6–3,7/27–28

<sup>1</sup> Vorjahreszahlen angepasst.

### Aufteilung des Erzeugungsportfolios des EnBW-Konzerns<sup>1</sup> (zum 31.12.)

Elektrische Leistung <sup>2,3</sup> in MW	2018	2017
<b>Erneuerbare Energien</b>	<b>3.738</b>	<b>3.351</b>
Laufwasserkraftwerke	1.006	1.004
Speicherkraftwerke/ Pumpspeicherkraftwerke mit natürlichem Zufluss <sup>3</sup>	1.507	1.327
Wind onshore	718	540
Wind offshore	336	336
Sonstige erneuerbare Energien	171	144
<b>Thermische Kraftwerke<sup>4</sup></b>	<b>9.661</b>	<b>9.656</b>
Braunkohle	875	875
Steinkohle	3.491	3.523
Gas	1.468	1.431
Sonstige thermische Kraftwerke	349	349
Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss <sup>3</sup>	545	545
Kernkraftwerke	2.933	2.933
<b>Installierte Leistung des EnBW-Konzerns<sup>5</sup></b>	<b>13.399</b>	<b>13.007</b>
davon erneuerbar in %	27,9	25,8
davon CO <sub>2</sub> -arm in % <sup>6</sup>	15,0	15,2

- Im Erzeugungsportfolio sind auch langfristige Bezugsverträge und teileigene Kraftwerke enthalten.
- Vorjahreszahlen angepasst.
- Leistungswert unabhängig von der Vermarktungsart, bei Speichern: Erzeugungleistung.
- Einschließlich Pumpspeicherkraftwerken ohne natürlichen Zufluss.
- Darüber hinaus wurden Anlagen mit einer installierten Leistung von 1.706 MW zur endgültigen Stilllegung angemeldet. Jedoch wurden diese von der Bundesnetzagentur und der TransnetBW als systemrelevant eingestuft und dienen daher der TransnetBW als Netzreservekapazität.
- Ohne erneuerbare Energien, nur Gaskraftwerke und Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss.

### TOP Installierte Leistung erneuerbare Energien (EE) und Anteil EE an der Erzeugungskapazität

Im Berichtsjahr erhöhte sich die installierte Leistung erneuerbarer Energien um 387 MW auf rund 3,7 GW und liegt damit im prognostizierten Rahmen. Dies ist insbesondere auf die Inbetriebnahme des Pumpspeicherkraftwerks Obervermuntwerk II zurückzuführen. Daneben entfielen 178 MW auf den Zubau und Kauf mehrerer Onshore-Windparks mit insgesamt 81 Windturbinen. Weiterhin wurden 22 MW in Fotovoltaikanlagen zugebaut. Insgesamt erhöhte sich der Anteil EE an der Erzeugungskapazität – im Rahmen der Prognose – auf 27,9%.

### Eigenerzeugung des EnBW-Konzerns<sup>1</sup> nach Primärenergieträgern

in GWh	2018	2017
<b>Erneuerbare Energien</b>	<b>8.414</b>	<b>8.290</b>
Laufwasserkraftwerke	4.846	5.012
Speicherkraftwerke/ natürlicher Zufluss von Pumpspeicherkraftwerken	1.030	946
Wind onshore	996	661
Wind offshore	1.233	1.416
Sonstige erneuerbare Energien	309	255
<b>Thermische Kraftwerke<sup>2</sup></b>	<b>45.078</b>	<b>41.904</b>
Braunkohle	6.048	6.027
Steinkohle	12.868	12.977
Gas	3.518	3.436
Sonstige thermische Kraftwerke	198	211
Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss	1.790	1.721
Kernkraftwerke	20.656	17.532
<b>Eigenerzeugung des EnBW-Konzerns</b>	<b>53.492</b>	<b>50.194</b>
davon erneuerbar in %	15,7	16,5
davon CO <sub>2</sub> -arm in % <sup>3</sup>	9,9	10,3

- In der Eigenerzeugung sind auch langfristige Bezugsverträge und teileigene Kraftwerke enthalten.
- Einschließlich Pumpspeicherkraftwerken ohne natürlichen Zufluss.
- Ohne erneuerbare Energien, nur Gaskraftwerke und Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss.

Die Eigenerzeugung des EnBW-Konzerns stieg 2018 gegenüber dem Vorjahr auf rund 53,5 TWh. Die Erzeugung auf Basis erneuerbarer Energien erhöhte sich insbesondere durch den Ausbau der Onshore-Windkraft. Gegenläufig wirkte die niedrigere Erzeugung aus Wind offshore wegen ungünstiger Windverhältnisse sowie aus Laufwasserkraftwerken aufgrund Niedrigwasser im zweiten Halbjahr 2018. Der Anteil der Eigenerzeugung aus erneuerbaren Quellen sank trotz der Mehrproduktion gegenüber 2017 dennoch auf 15,7%. Ursache war insbesondere eine Erhöhung der Eigenerzeugung aus Kernenergie, bedingt durch die Revisionsverlängerung und damit Minderproduktion von KKP 2 im Vorjahr.

Im Oktober 2018 wurde eine Grüne Anleihe (Glossar, Seite 153) unter anderem zur Finanzierung des weiteren Ausbaus des Onshore-Windparkportfolios begeben (Seite 85 f.).

## Klimaschutz

### Top-Leistungskennzahl

	2018	2017	Veränderung in %	Prognose 2018
CO <sub>2</sub> -Intensität in g/kWh	553	556	-0,5	-10% bis 0%

#### TOP CO<sub>2</sub>-Intensität

Die CO<sub>2</sub>-Intensität (Glossar, Seite 152) der Eigenerzeugung Strom exklusive nuklearer Erzeugung nahm im Vergleich zum Vorjahr geringfügig um 0,5% auf 553 g/kWh ab und liegt damit in der prognostizierten Bandbreite. Dieser Rückgang basiert auf der gegenüber dem Jahr 2017 höheren Erzeugung aus erneuerbaren Quellen bei gleichzeitig nahezu konstanter Stromerzeugung fossil befeuerter Anlagen.

#### Weitere Kennzahlen

Über die Top-Leistungskennzahlen im Bereich Umwelt hinaus verwendet die EnBW eine breite Palette zusätzlicher Umweltkennzahlen zur Messung, Kontrolle und Darlegung der weiteren Ergebnisse ihrer umweltrelevanten Aktivitäten. Die wichtigsten Kennzahlen enthält nachfolgende Tabelle auf Seite 104. Eine umfassende Darstellung der Umweltkennzahlen der EnBW ist im Internet unter [www.enbw.com/umweltschutz](http://www.enbw.com/umweltschutz) abrufbar.

Hier finden sich auch weitere Informationen über unsere vielfältigen Maßnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz, zur Erhaltung der biologischen Vielfalt und zum Natur- und Artenschutz, beispielsweise über das EnBW-Amphibienschutzprogramm oder über ökologische Aufwertungsmaßnahmen im Bereich unserer Wasserkraftwerke. Darüber hinaus finden sich im Internet weitere Daten gemäß der Global Reporting Initiative (GRI-Standards).

**CO<sub>2</sub>-Fußabdruck:** Die direkten CO<sub>2</sub>-Emissionen werden hauptsächlich vom Einsatz der Erzeugungsanlagen bestimmt. Im Wesentlichen führte die geringfügige Abnahme der Stromerzeugung aus Kohle zu einer entsprechenden Verminderung der direkten CO<sub>2</sub>-Emissionen von 16,7 auf 16,6 Mio. tCO<sub>2</sub>eq. Geringere indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen aus den Netzverlusten resultierten in einem Rückgang der Scope-2-CO<sub>2</sub>-Emissionen von 1,1 Mio. tCO<sub>2</sub>eq auf 1,0 Mio. tCO<sub>2</sub>eq. Die Scope-3-CO<sub>2</sub>-Emissionen werden maßgeblich durch den Gasverbrauch unserer Kunden

beeinflusst. Mit dem Erwerb der VNG hat die EnBW ihren Gasabsatz erheblich ausgeweitet. Im Jahr 2017 wurde die VNG erst im zweiten Quartal vollkonsolidiert. Der Gasabsatz des ersten Quartals ist daher erstmals im Geschäftsjahr 2018 in der Bilanzierung enthalten. Dies führte zu einem deutlichen Anstieg der Scope-3-Emissionen. Durch die erhöhte Erzeugung aus erneuerbaren Quellen und eine Steigerung des Biomethaneinsatzes nahmen die vermiedenen CO<sub>2</sub>-Emissionen von 6,3 auf 6,9 Mio. tCO<sub>2</sub>eq zu.

**Energieverbrauch:** Der Gesamtenergieverbrauch enthält den Verbrauch an Endenergie für die Geschäftstätigkeiten der EnBW. Nicht enthalten sind Umwandlungsverluste bei der Energieerzeugung und Netzverluste. Der Gesamtenergieverbrauch ist geprägt von der Pumpenergie und dem Eigenbedarf beziehungsweise Betriebsverbrauch der Erzeugungsanlagen; er blieb mit 3.252 GWh gegenüber dem Vorjahr nahezu unverändert.

Der Anteil der erneuerbaren Energien am Endenergieverbrauch erhöhte sich von 49% im Jahr 2017 auf 51% im Jahr 2018. Dies ergibt sich in erster Linie aus dem Anstieg der Pumpenergie bei den Pumpspeicherkraftwerken der Vorarlberger Illwerke, die hierfür Grünstrom verwenden.

Der Energieverbrauch unserer Gebäude umfasst die benötigte Energie für Raumwärme, für die Bereitstellung von Warmwasser und den Strombedarf. Der Energieverbrauch der Gebäude pro Mitarbeiter ist von 10.214 kWh im Jahr 2017 auf 10.482 kWh im Jahr 2018 gestiegen. Diese Zunahme liegt nicht an einem höheren Energiebedarf, sondern ist dem Sachverhalt geschuldet, dass die VNG im Jahr 2017 erst im zweiten Quartal vollkonsolidiert wurde. Dementsprechend ist der witterungsbedingt hohe Heizenergieverbrauch der VNG des ersten Quartals im Jahr 2017 nicht eingeflossen und führte zu einem reduzierten Energiebedarf pro Mitarbeiter.

**Umweltschutzausgaben:** Die Umweltschutzausgaben berichten wir gemäß den Anforderungen der statistischen Ämter und anhand eines Leitfadens unseres Branchenverbands BDEW. Die Investitionen in den Ausbau erneuerbarer Energien lagen im Jahr 2018 unter dem Vorjahreswert. Ursache war der starke Ausbau von Onshore-Windparks 2017. Dies führt zu einer Abnahme der Investitionen für den Umweltschutz auf 535 Mio.€ und zu einer Verringerung der laufenden Aufwendungen im Umweltschutz auf 268 Mio.€ im Vergleich zum Vorjahr.

## Umweltkennzahlen

	Einheit	2018	2017
<b>CO<sub>2</sub>-Fußabdruck</b>			
Direkte CO <sub>2</sub> -Emissionen [Scope 1] <sup>1,2</sup>	Mio. t CO <sub>2</sub> eq	16,6	16,7
Indirekte CO <sub>2</sub> -Emissionen [Scope 2] <sup>3</sup>	Mio. t CO <sub>2</sub> eq	1,0	1,2
Sonstige indirekte CO <sub>2</sub> -Emissionen [Scope 3] <sup>4</sup>	Mio. t CO <sub>2</sub> eq	33,6	23,7
Vermiedene CO <sub>2</sub> -Emissionen <sup>2,5</sup>	Mio. t CO <sub>2</sub> eq	6,9	6,3
CO <sub>2</sub> -Intensität der dienstlichen Fahrten und Reisen <sup>6</sup>	g CO <sub>2</sub> /km	181	176
<b>Energieverbrauch</b>			
Gesamtendenergieverbrauch <sup>2,7</sup>	GWh	3.252	3.254
Anteil erneuerbarer Energien am Endenergieverbrauch <sup>2,8</sup>	%	51	49
Energieverbrauch Gebäude pro Mitarbeiter [MA] <sup>2,9</sup>	kWh/MA	10.482	10.214
<b>Umweltschutzausgaben<sup>10</sup></b>			
Investitionen in Umweltschutz	Mio. €	535	650
Laufende Aufwendungen im Umweltschutz <sup>2</sup>	Mio. €	268	345

1 Vorläufige Daten.

2 Vorjahreszahlen angepasst.

3 Enthält Treibhausgasemissionen durch Stromnetzverluste und durch Stromverbräuche der Anlagen im Gas- und Stromnetz, der Wasserversorgung und der Gebäude.

4 Enthält Treibhausgasemissionen durch Verbrauch zugekaufter Strommengen beim Kunden, Verbrauch von Gas beim Kunden, durch die Brennstoffbereitstellung und durch Geschäftsreisen.

5 Enthält vermiedene CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Ausbau der erneuerbaren Energien, durch Energieeffizienzprojekte bei Kunden/Partnern und durch Erzeugung und Verkauf von Bioerdgas.

6 Enthält alle dienstlich veranlassten Fahrten und Reisetätigkeiten (Scope 1 und Scope 3).

7 Enthält Endenergieverbrauch der Erzeugung, inklusive Pumpenergie, Energieverbrauch der Netzanlagen (Strom, Gas, Wasser) ohne Netzverluste, Energieverbrauch der Gebäude und Fahrzeuge.

8 Bei Stromverbräuchen, bei denen der Anteil an erneuerbaren Energien nicht bekannt ist, wurde ein Anteil an erneuerbaren Energien gemäß dem aktuellen Bundesmix-Stromlabel von 32 % angenommen. Für Kraftstoffe wurde allgemein ein Anteil von 5 % Bioethanol angenommen.

9 Ermittlung basiert teilweise auf Annahmen und Schätzungen.

10 Gemäß UStatG und BDEW-Leitfaden zur Erfassung von Investitionen und laufenden Aufwendungen im Umweltschutz (April 2007).

**Mobilität bei der EnBW:** Die EnBW hat im Jahr 2018 ihre Flotte an Elektrofahrzeugen auf 167 Fahrzeuge weiter ausgebaut und verfolgt weiterhin konsequent das Ziel, einer der größten Elektroflottenbetreiber in Deutschland zu werden.

Um die Mitarbeiter zu motivieren, alternative, umweltfreundlichere Lösungen für die tägliche Fahrt zu ihrem Arbeitsplatz zu nutzen, hat die EnBW 2018 attraktive Anreize für die Mitarbeiter eingeführt. Hierzu zählt beispielsweise ein Zuschuss beim Erwerb einer Jahreskarte zur Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs in Karlsruhe und Stuttgart. Mit einem Job-Fahrrad ermöglicht die EnBW als Arbeitgeber ihren Mitarbeitern, hochwertige Fahrräder und E-Bikes zu günstigen Konditionen zu erwerben. Mit der Aktion „Dein BMW i3“ wurden unter zahlreichen Bewerbern 180 Mitarbeiter ausgelost, die das neueste BMW i3 Modell zu vergünstigten Konditionen erwerben konnten, um künftig ihren täglichen Weg zur Arbeit elektrisch zurückzulegen.

**Wasserkraft:** Strom aus Wasserkraft schont das Klima. Gleichwohl bedeutet die Nutzung der Wasserkraft auch einen Eingriff in die Natur. Daher engagiert sich die EnBW, um Wasserkraft und Ökologie in Einklang zu bringen. Entstehen durch Kraftwerke Veränderungen in der natürlichen Landschaft, gleichen wir dies durch ökologische Aufwertungsmaßnahmen aus. So schaffen beziehungsweise verbessern wir die Durchgängigkeit der Fließgewässer durch Bau oder Optimierung von naturnahen Fischpässen und Fischabstiegs- beziehungsweise Fischaufstiegsanlagen, zum Beispiel im Kleinwasserkraftwerk Maulburg. Durch

den Bau von Dotierturbinen stellen wir ausreichende Restwassermengen sicher und sorgen dafür, dass diese auch zur klimafreundlichen Energieerzeugung genutzt werden wie beispielsweise in den Wasserkraftwerken Wyhlen und Ladenburg.

**Erhalt der biologischen Vielfalt:** Die EnBW initiierte 2011 gemeinsam mit der LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg das EnBW-Amphibienschutzprogramm „Impulse für die Vielfalt“. Aufgrund des großen Erfolgs und der positiven Resonanz in den ersten fünf Jahren wurde das Förderprogramm im Jahr 2016 weiterentwickelt und umfasst seither auch die Förderung von Schutzmaßnahmen für Reptilien. Das EnBW-Förderprogramm „Impulse für die Vielfalt“ ist Bestandteil von „Wirtschaft und Unternehmen für die Natur“, einem Projektbaustein der Landesinitiative „Aktiv für die Biologische Vielfalt“. Es ist nach wie vor sowohl in Baden-Württemberg als auch bundesweit das einzige Schutzprogramm eines Unternehmens, das nicht nur eine einzelne Art, sondern zwei ganze Artengruppen landesweit fördert. Im Berichtsjahr wurden in diesem Rahmen neun weitere Projekte realisiert. Insgesamt wurden seit Beginn des Förderprogramms über 100 Maßnahmen in ganz Baden-Württemberg umgesetzt und für zahlreiche gefährdete Arten im Land die Lebensbedingungen erfolgreich verbessert. Die EnBW wird das Förderprogramm auch im Jahr 2019 auf bewährte Weise fortsetzen.

Wir verweisen außerdem auf unsere Ausführungen im Chancen- und Risikobericht (Seite 118 f.).