

Strategie, Ziele und Steuerungssystem

Strategie

Unternehmensumfeld

Der Energiesektor befindet sich in einem tief greifenden Umbruch. Der Veränderungsprozess unterliegt einer Vielzahl von Einflussfaktoren, verläuft häufig nicht geradlinig und ist daher nur schwer vorhersehbar. Ein wesentliches Element der Energiewende in Deutschland ist das Auslaufen der nuklearen Stromerzeugung bis 2022. Das Ziel der Dekarbonisierung der Wirtschaft bestimmt die politisch-regulatorische Agenda. Die Bundesregierung möchte die Kohleverstromung in Deutschland bis spätestens 2038 beenden. Erneuerbare Energien und intelligente Netze bilden die Schwerpunkte des künftigen dezentralen Energiesystems. Über die Energiewirtschaft hinaus wächst in allen Lebensbereichen der gesellschaftliche Wille, die Emission von Treibhausgasen (Glossar, ab Seite 139) zu vermeiden. Das erfordert sektorenübergreifende Konzepte (Glossar, ab Seite 139) wie die Verknüpfung von Energie- und Infrastrukturthemen, beschleunigt durch die Digitalisierung und neue Technologien. Neue Wertschöpfungsketten und ein verändertes Kundenverhalten schaffen Raum für innovative Geschäftsmodelle und neue Akteure am Markt. Die Energieversorger sind gefordert, rasch und flexibel ein zukunftsfähiges Geschäftsportfolio für ihr Unternehmen zu entwickeln.

Strategie EnBW 2020 weitestgehend umgesetzt

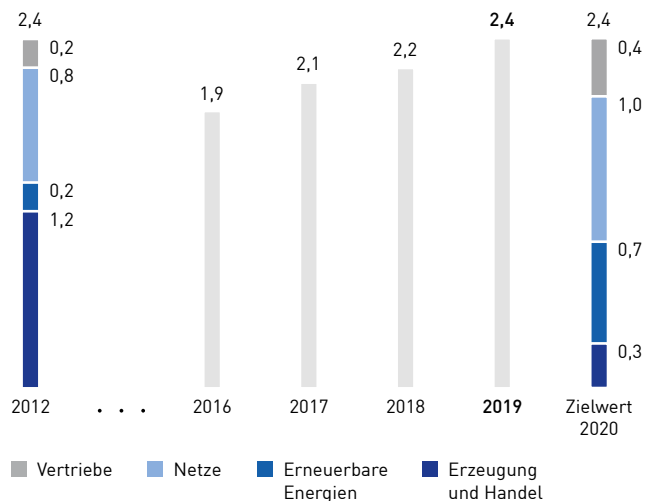
Die Strategie EnBW 2020 steht unter dem Leitmotiv „Energiewende. Sicher. Machen.“ Sie beschreibt unsere Positionierung und Differenzierung im Wettbewerb. Dabei ist die Nachhaltigkeit integraler Bestandteil der Konzernstrategie, womit die Schaffung von wirtschaftlichem, ökologischem und gesellschaftlichem Mehrwert für unsere Stakeholder gewährleistet wird. Mit nachhaltigem Wirtschaften verbinden wir den Anspruch, unsere Geschäftsaktivitäten verantwortungsvoll zu gestalten (Seite 52).

Wir werden den Anteil der erneuerbaren Energien an unserer Erzeugungskapazität von 19 % (Basisjahr 2012) auf über 40 % im Jahr 2020 mehr als verdoppeln. Unsere Kapazitäten aus Onshore-Windparks haben sich in Deutschland und ausgewählten Auslandsmärkten deutlich erhöht, ebenso im Wachstumfeld Offshore-Windkraft. Durch umfangreiche Investitionen in den Netzausbau leisten wir einen materiellen Beitrag zur erforderlichen Infrastruktur des Energiesystems und damit zur Versorgungssicherheit. Der Gesamtanteil des regulierten Netzgeschäfts und der erneuerbaren Energien am Adjusted EBITDA hat sich von rund 40 % (Basisjahr 2012) auf über 70 % im Jahr 2019 erhöht und damit den Zielwert für 2020 bereits erreicht. Dadurch verbessert sich das Rendite-Risiko-Profil unseres

Unternehmens. Innovative Produkte und Dienstleistungen sollen zu einem weiteren wichtigen Standbein des Unternehmens werden. Mit einem Adjusted EBITDA von 2,4 Mrd. € haben wir das Ergebnisziel für 2020 bereits 2019 erreicht.

Zur Umsetzung unserer Strategie waren bis 2020 Gesamtinvestitionen von 14,1 Mrd. € (Basisjahr 2012) geplant. 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 2019 haben wir 14,8 Mrd. € Investitionen beziehungsweise 5,1 Mrd. € Desinvestitionen realisiert. Die Übererfüllung des Investitionsziels resultiert im Wesentlichen aus vorgezogenen Wachstumsinvestitionen aus dem Erwerb von Valeco und Plusnet.

Portfoliumbau und Entwicklung Adjusted EBITDA bis 2020 in Mrd. €



Wir entwickelten unsere Strategie EnBW 2020 im Jahr 2013 unter dem Eindruck der tief greifenden Veränderungen in der Energiewirtschaft im Zuge der Energiewende. Seither setzen wir diese Strategie konsequent und nachhaltig um. Angesichts des bevorstehenden Zielhorizonts ist festzuhalten: Die Effizienzanstrengungen, der Umbau des Geschäftsportfolios und die Wachstumsinitiativen, mit denen das Unternehmen auf eine neue zukunftsfähige Basis gestellt werden soll, sind weitestgehend umgesetzt oder befinden sich auf der Zielgeraden. Mit der Strategie EnBW 2025 werden wir von „Neuausrichtung und Umbau“ auf „Wachstum“ umschalten.

Strategie EnBW 2025: auf dem Weg zum nachhaltigen und innovativen Infrastrukturpartner

Strategische Weiterentwicklung



Nachdem die erste Phase der Energiewende vor allem von politischen und regulatorischen Maßnahmen bestimmt war, werden die Veränderungen im Energiesektor nun zunehmend von Marktentwicklungen getrieben sowie von Kostendegression und technischem Fortschritt geprägt sein. Unter dem Motto „Macher und Gestalter der Infrastrukturwelt von morgen“ richtet die Strategie EnBW 2025 den Fokus des Unternehmens zunehmend auf den Infrastrukturaspekt bestehender Geschäftsfelder – beispielsweise die Verknüpfung kleiner, dezentraler Energieerzeugungsanlagen zu virtuellen Kraftwerken (Glossar, ab Seite 139) oder die Vernetzung des Energiesektors (Glossar, ab Seite 139) mit benachbarten Sektoren wie der Verkehrs- oder Kommunikationsinfrastruktur. Darüber hinaus erschließen wir uns neue Wachstumschancen, auch jenseits des Energiesektors, die sich an unseren Kernkompetenzen orientieren. Unsere Kernkompetenzen – was wir gut und besser als viele andere können – sind der sichere und zuverlässige Bau sowie Betrieb und Management kritischer Infrastruktur im Bereich Energie, wie effiziente, CO₂-arme Kraftwerke oder Transport- und Verteilnetze, die die Anforderungen einer auf erneuerbaren Energien beruhenden Energiewirtschaft erfüllen. Diese ausgeprägten Kompetenzen lassen sich auch auf andere Infrastrukturbereiche übertragen. Im Breitbandgeschäft (Glossar, ab Seite 139), beim Ausbau der Schnellladeinfrastruktur (Glossar, ab Seite 139) als Grundlage der Elektromobilität und bei der urbanen Infrastruktur beispielsweise sind wir bereits mit großem Engagement erheblich vorangekommen.

Urbane Infrastruktur, wie wir sie verstehen, umfasst dabei die intelligente Verknüpfung von Energieversorgung, Heizung, Telekommunikation, Mobilität, Verkehrssteuerung und Parkraummanagement sowie Sicherheit für öffentliche Räume. Unser Unternehmen entwickeln wir zu einer modernen und flexiblen Organisation weiter. Leistungsorientierung, Kreativität, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, schnelle und möglichst geschäftsnahe Entscheidungen sowie eine konsequente Ausrichtung am Kunden und an seinen Bedürfnissen umreißen die Anforderungen für die Zukunft.

Wir wandeln uns zu einem nachhaltigen und innovativen Infrastrukturpartner für unsere Kunden und weitere Stakeholder. Nach der erfolgreichen Umsetzung der Strategie EnBW 2020 werden wir unser Geschäftsportfolio ab dem Jahr 2021 – der Logik der Strategie EnBW 2025 folgend – in **drei strategische Geschäftsfelder** bündeln:

- > Im strategischen Geschäftsfeld **Intelligente Infrastruktur für den Kunden** werden wir neue, auch digitale Geschäftsmodelle entwickeln, auf den Markt bringen und skalieren – auch über die traditionelle energiewirtschaftliche Wertschöpfungskette hinaus. Hier liegen die Schwerpunkte im Wesentlichen auf dem Ausbau der Schnellladeinfrastruktur, Aktivitäten im Bereich Telekommunikation und Breitband sowie weiteren Feldern wie urbaner Infrastruktur.

- Im strategischen Geschäftsfeld **Systemkritische Infrastruktur** werden unsere Netztöchter bei Strom und Gas die Transportnetze zu einer wesentlichen Ergebnissäule neben den Verteilnetzen weiter ausbauen. Daneben werden wir die Stromverteilnetze für die Anforderungen der Zukunft ertüchtigen und sie optimal auf die Anforderungen der Elektromobilität vorbereiten. Das Geschäft mit netznahen Dienstleistungen – der Betrieb von Netzen für Dritte, Zähl- und Abrechnungsservices oder Ladenetze für die Elektromobilität – wollen wir insbesondere in Partnerschaft mit Kommunen und Stadtwerken deutlich weiterentwickeln und ausbauen.
- Im strategischen Geschäftsfeld **Nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur** werden die erneuerbaren Energien – angeführt von Wind offshore und onshore – dominieren. Dies umfasst auch eine weitere selektive Internationalisierung und den Aufbau eines Portfolios an Photovoltaikgroßprojekten. Damit wird die CO₂-arme Erzeugung gezielt weiter ausgebaut. Daneben werden wir unsere starke Stellung im Gasgeschäft weiter ausbauen, insbesondere auch im Bereich grüner und synthetischer Gase. Aus der kohlebasierten konventionellen Erzeugung werden wir uns dagegen schrittweise und wertschonend zurückziehen. Die Außerbetriebnahme des letzten Kernkraftwerks der EnBW erfolgt 2022.

2019 machten wir durch den Erwerb von Plusnet einen maßgeblichen Schritt zum Aufbau einer starken Position auf dem bundesweiten Telekommunikationsmarkt. Beide Transaktionen stützen die Wachstumsstrategie EnBW 2025.

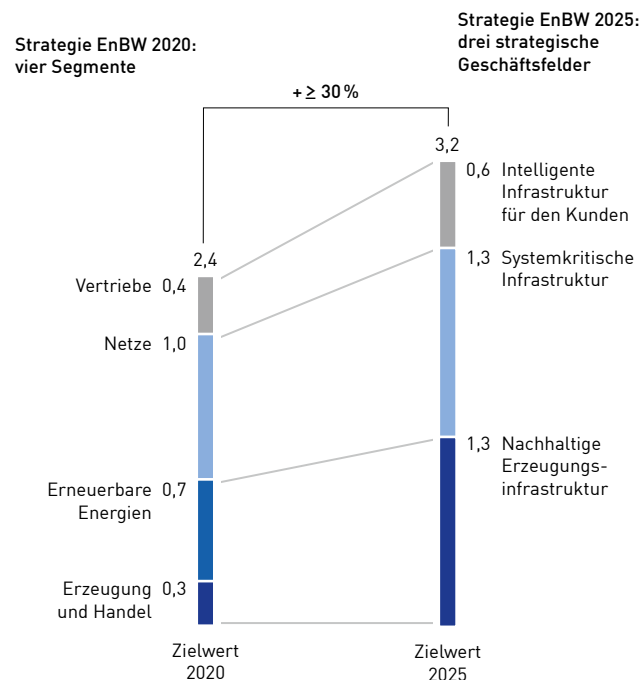
Zentrales Ziel der Strategie EnBW 2025 ist eine Steigerung des Adjusted EBITDA auf 3,2 Mrd. €. Zu dieser Ergebnissteigerung sollen alle drei strategischen Geschäftsfelder wesentlich beitragen.

Im Zeitraum 2021 bis 2025 plant die EnBW Gesamtinvestitionen von rund 12 Mrd. €. Schwerpunkte bilden der Netzausbau, vor allem die für die künftige Energieversorgung in Deutschland zentralen Projekte SuedLink und ULTRANET unserer Tochtergesellschaft TransnetBW, der Ausbau der erneuerbaren Energien wie beispielsweise die Realisierung des Offshore-Windparks EnBW He Dreiht sowie die Weiterentwicklung der intelligenten Infrastruktur für Kunden, zum Beispiel in den Bereichen Breitband, Telekommunikation und Elektromobilität. Gemäß der Wachstumsstrategie EnBW 2025 entfallen 80 % der Gesamtinvestitionen auf Wachstumsprojekte.

Diese **Wachstumsstrategie** soll durch den Retained Cashflow sowie erforderlichenfalls auch durch die Inanspruchnahme von Fremdmitteln finanziert werden. Mit der Nutzung nachhaltiger Finanzinstrumente tragen wir dabei unserem veränderten Geschäftsportfolio Rechnung und erschließen uns neue Investorenkreise, die auf nachhaltige Verwendungszwecke ihrer Investments Wert legen. Wir streben weiterhin eine ausgewogene Finanzierungsstruktur, ein solides Finanzprofil und damit solide Investmentgrade-Ratings (Glossar, ab Seite 139) an.

Neuausrichtung und Wachstum

Adjusted EBITDA in Mrd. €








Mit der erfolgreichen Umsetzung der Strategie 2020 gestaltet sich der Übergang der Strategieperioden fließend: Bereits 2019 haben wir unsere Geschäftsaktivitäten im Bereich erneuerbare Energien durch den Erwerb des französischen Wind- und Solarprojektorers und Anlagenbetreibers Valeco gestärkt. Ebenfalls

Ziele und Steuerungssystem

Performance-Management-System

Die Unternehmenssteuerung enthält finanzielle, strategische und nichtfinanzielle Ziele und umfasst neben Finanzen und Strategie auch die Dimensionen Kunden und Gesellschaft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Umwelt. Im Zentrum dieser integrierten Unternehmenssteuerung steht das Performance-Management-System (PMS). Die wesentlichen finanziellen und nichtfinanziellen Konzernziele werden in Zielvereinbarungen hinterlegt, soweit sie für den jeweiligen Bereich als sinnvolle Steuerungsgröße betrachtet werden. In quartalsweisen Performance-Reviews auf Vorstandsebene werden die Werttreiber für die wesentlichen operativen Steuerungsgrößen, die auf die Zielerreichung der Top-Leistungskennzahlen (Zieldimensionen Finanzen, Strategie und Umwelt) einzahlen, berichtet. In der externen Kommunikation mündet das PMS in eine integrierte Berichterstattung über die finanzielle und nichtfinanzielle Unternehmensleistung, die auf dem Rahmenkonzept des International Integrated Reporting Council (IIRC) beruht. Der vorliegende Integrierte Geschäftsbericht 2019 verzahnt die finanziellen und nichtfinanziellen Aspekte unserer Geschäftstätigkeit. Mit den Top-Leistungskennzahlen messen wir den Grad der Zielerreichung und steuern unser Unternehmen.

TOP Finanzielle und nichtfinanzielle Top-Leistungskennzahlen und Zielwerte

Zieldimension	Ziel	Top-Leistungskennzahl	2019	Zielwert 2020	Zielwert 2025
 Finanzen	Sicherung der Ertragskraft	Adjusted EBITDA in Mrd. €	2,4	2,3–2,5	3,2
	Hohe Finanzdisziplin	Innenfinanzierungskraft in % Schuldentilgungspotenzial in %	82,6 –	≥ 100 –	– ¹ > 14 ¹
	Steigerung des Unternehmenswerts	ROCE in %	5,2	8,5–11	6,5–8
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, Seite 68 ff. Prognosebericht, Seite 96 ff. Chancen- und Risikobericht, Seite 100 ff.					
 Strategie	Ergebnisanteil „Nahe am Kunden“/Vertriebe	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,3/12,1	0,4/15,0	0,6/20,0 (Intelligente Infrastruktur für den Kunden ²)
	Ergebnisanteil Netze	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	1,3/53,9	1,0/40,0	1,3/40,0 (Systemkritische Infrastruktur ²)
	Ergebnisanteil Erneuerbare Energien	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,5/19,8	0,7/30,0	1,3/40,0 (Nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur ²)
	Ergebnisanteil Erzeugung und Handel	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,4/15,8	0,3/15,0	
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, Seite 70 f. Prognosebericht, Seite 97 Chancen- und Risikobericht, Seite 100 ff.					
 Kunden und Gesellschaft	Reputation	Reputationsindex	53	55	58 bis 62
	Nahe am Kunden	Kundenzufriedenheitsindex EnBW/Yello	116/157	> 136/ > 159	125 bis 136/ 148 bis 159
	Versorgungszuverlässigkeit	SAIDI (Strom) in min/a	15	< 25	< 20
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, Seite 81 ff. Prognosebericht, Seite 98 f. Chancen- und Risikobericht, Seite 103					
 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Mitarbeitercommitment	Mitarbeitercommitmentindex (MCI) ³	66	65	≥ 66
	Arbeitssicherheit	LTIF steuerungsrelevante Gesellschaften ⁴	2,1	≤ Vorjahreswert	2,1
		LTIF gesamt ⁵	3,8	–	3,5
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, Seite 83 ff. Prognosebericht, Seite 99 Chancen- und Risikobericht, Seite 103 f.					
 Umwelt	Erneuerbare Energien (EE) ausbauen	Installierte Leistung EE in GW und Anteil EE an der Erzeugungskapazität in %	4,4/31,8	5,0/ > 40	7,5 bis 8,0/ > 50
	Klimaschutz	CO ₂ -Intensität in g/kWh	419	-15% bis -20% (Basisjahr 2015: 609 g/kWh)	-10% bis -20% (Basisjahr 2020)
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, Seite 87 ff. Prognosebericht, Seite 99 Chancen- und Risikobericht, Seite 104					

1 Mit dem Übergang auf die Wachstumsstrategie wird die Top-Leistungskennzahl Innenfinanzierungskraft ab dem Jahr 2021 durch die neue Top-Leistungskennzahl Schuldentilgungspotenzial abgelöst. Daher wird für die Innenfinanzierungskraft kein Zielwert für das Jahr 2025 definiert. Zur Sicherstellung des Ratingziels der EnBW wird der Zielwert jährlich anhand der Anforderungen der Ratingagenturen überprüft.

2 Die vier Segmente Vertriebe, Netze, Erneuerbare Energien und Erzeugung und Handel werden ab 2021 zu den drei strategischen Geschäftsfeldern Intelligente Infrastruktur für den Kunden, Systemkritische Infrastruktur und Nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur.

3 Abweichender Konsolidierungskreis (grundsätzliche Betrachtung aller Gesellschaften mit mehr als 100 Mitarbeitern [ohne ITOs]).

4 Abweichender Konsolidierungskreis (grundsätzliche Betrachtung aller Gesellschaften mit mehr als 100 Mitarbeitern ohne Unternehmen im Bereich Abfallwirtschaft sowie externe Leiharbeiter und Kontraktoren).

5 Abweichender Konsolidierungskreis (grundsätzliche Betrachtung aller Gesellschaften mit mehr als 100 Mitarbeitern ohne externe Leiharbeiter und Kontraktoren).

TOP Definition und Zielwerte der Top-Leistungskennzahlen

Die Umsetzung unserer Strategie stellen wir durch ein ganzheitliches Ziel- und Steuerungssystem sicher. Dieses System ist Ausdruck einer gesamtheitlichen Betrachtung der Unternehmensperformance und stärkt das integrierte Denken in unserem Unternehmen. Zugleich untermauert es unsere umfassende und transparente Performance- und Stakeholderorientierung. Unser Zielsystem umfasst die fünf Dimensionen Finanzen, Strategie, Kunden und Gesellschaft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Umwelt. In jeder Zieldimension sind mehrere konkrete Ziele festgelegt, deren Erreichen jeweils mittels Top-Leistungskennzahlen kontinuierlich gemessen wird. Das daran anknüpfende Performance-Management-System (PMS) steht im Zentrum der Unternehmenssteuerung. Derzeit sind für die Top-Leistungskennzahlen quantitative Zielwerte für die Strategiehorizonte 2020 und erstmals auch für 2025 definiert. Die Top-Leistungskennzahlen des Geschäftsjahres 2019 sind im Jahresvergleich unverändert, für den LTIF werden ab 2019 zwei Kennzahlen berichtet.

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 Beteiligung- 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 70 und 97). Das operative Ergebnis 2020 wird wieder das vor der Energiewende durchschnittlich erzielte Niveau erreichen. Der Gesamtanteil des regulierten Netzgeschäfts und der erneuerbaren Energien trägt zusammen rund 70 % zu diesem Ergebnis bei. Im Jahr 2025 soll das operative Ergebnis bei 3,2 Mrd. € liegen.
 - Die **Innenfinanzierungskraft** ist die wesentliche Kennzahl für die Finanzierungsfähigkeit des Konzerns aus eigener Kraft: Der bereinigte Retained Cashflow wird ins Verhältnis zu den bereinigten zahlungswirksamen Nettoinvestitionen gesetzt (Seite 78 und 97 f.). 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, ab Seite 139) (bereinigter Retained Cashflow) und im Geschäftsjahr 2019 bereinigen wir zusätzlich die zahlungswirksamen Nettoinvestitionen (Glossar, ab Seite 139) um die vorgezogenen Wachstumsinvestitionen aus dem Erwerb von Valeco und Plusnet, die bereits zur Wachstumsstrategie EnBW 2025 beitragen. Da die Wachstumsphase nicht ausschließlich mit eigenen Mitteln aus der Innenfinanzierungskraft heraus finanziert werden kann, werden wir die Bonität ab 2021 über das **Schuldentilgungspotenzial** (Verhältnis des Retained Cashflows zu den Nettoschulden) (Glossar, ab Seite 139) steuern. Bis 2020 wird die Top-Leistungskennzahl Innenfinanzierungskraft beibehalten.
 - Der **ROCE (Return on Capital Employed)** bildet das Verhältnis von Adjusted EBIT inklusive des angepassten Beteiligungsergebnisses und dem durchschnittlich eingesetzten Kapital. Er liegt über den Kapitalkosten und dient der Ermittlung des Wertbeitrags, der die Entwicklung des Unternehmenswerts aus finanzieller Sicht abbildet (Seite 79 f. und 98). Durch die signifikant gesunkenen Zinsen haben sich die Kapitalkosten (WACC) von 8,7 % im Jahr 2012 auf 5,2 % im Jahr 2019 reduziert. Wir gehen von einem unveränderten Zinsumfeld bis 2025 aus.
- 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. 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 81 und 98). Wir streben eine kontinuierliche Verbesserung der Reputation an.
 - Die Top-Leistungskennzahl **Kundenzufriedenheitsindex** betrachtet die Zufriedenheit der privaten Stromendkunden im Jahresdurchschnitt, die in einem unmittelbaren Verhältnis zur Kundenbindung steht. Sie wird aus Kundenbefragungen durch einen externen Anbieter für die beiden Marken EnBW und Yello erhoben. Die Kundenzufriedenheit lässt Rückschlüsse zu, wie gut wir die Bedürfnisse und Wünsche der befragten Kunden mit maßgeschneiderten Lösungen und Produkten erfüllen (Seite 81 f. und 98). Maßnahmen zum Klimaschutz werden in den nächsten Jahren den Energiebezug der Kunden verteuern. Trotz neuer Fähigkeiten, Angebote und Services der EnBW wird dies die Wahrnehmung der Energiebranche aller Voraussicht nach insgesamt belasten. Die Zielwerte für den Kundenzufriedenheitsindex 2025 liegen daher unter dem Niveau 2020.
 - 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 83 und 98). Die Beibehaltung der Versorgungsqualität unserer Kunden ist für uns von zentraler Bedeutung für die Weiterentwicklung der Netze unserer Netztöchter. Die Versorgungszuverlässigkeit in den Netzgebieten unserer Netztöchter basiert auf umfangreichen Investitionen in Netze und Anlagen sowie auf unserer Systemkompetenz.

In der Zieldimension Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden der Mitarbeitercommitmentindex (MCI) und der LTIF (Lost Time Injury Frequency) als Steuerungskennzahlen herangezogen.

- ▶ Der **MCI** bringt den Grad der Verbundenheit (= Commitment) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der EnBW zum Ausdruck. Er wird im Rahmen der Mitarbeiterbefragung erhoben und beruht auf standardisierten Fragen, die den Grad der Verbundenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen thematisieren: Zufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis, Arbeitgeberattraktivität, Identifikation mit dem Unternehmen, Motivationsklima, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. Der MCI wird in der Regel alle zwei bis drei Jahre grundsätzlich für alle Gesellschaften mit mehr als 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (ohne ITOs) (Glossar, ab Seite 139) im Rahmen einer Vollbefragung durch einen externen, unabhängigen Dienstleister erhoben. In den Zeiträumen dazwischen erfolgt eine repräsentative Stichprobenbefragung – so auch 2019 (Seite 83 f. und 99). Die Verbundenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der EnBW und ihr Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wollen wir weiter stärken.
- ▶ Die Berechnungsgrundlage für den **LTIF** 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. In die Berechnung des LTIF gesamt werden grundsätzlich alle Gesellschaften mit mehr als 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einbezogen. Für die Berechnung des LTIF steuerungsrelevante Gesellschaften werden Unternehmen im Bereich Abfallwirtschaft ausgeschlossen, da die Unfallzahlen deutlich vom energiewirtschaftlichen Kerngeschäft abweichen. Beide Kennzahlen berücksichtigen keine externen Leiharbeiter und Kontraktoren (Seite 86 f. und 99). Die Zahl der Arbeitsunfälle und die dadurch entstandenen Ausfalltage sollen nachhaltig stabil bleiben oder sinken.

In der Zieldimension Umwelt sind die Top-Leistungskennzahlen „Installierte Leistung erneuerbare Energien (EE) und Anteil EE an der Erzeugungskapazität“ und die CO₂-Intensität festgelegt.

- ▶ Die **Installierte Leistung erneuerbare Energien (EE) und Anteil EE an der Erzeugungskapazität** sind ein Maß für den Ausbau der erneuerbaren Energien und beziehen sich auf die installierte Leistung der Anlagen, nicht auf deren wetterabhängigen Erzeugungsbeitrag (Seite 87 und 99). Der Anteil der erneuerbaren Energien an der Erzeugungskapazität soll sich bis 2020 gegenüber 2012 (19 %) verdoppeln und bis 2025 weiter erhöhen.
- ▶ Berechnungsgrundlagen der Top-Leistungskennzahl **CO₂-Intensität** (Glossar, ab Seite 139) sind die Emissionen an CO₂ 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 CO₂. Durch das Ausblenden der

nuklearen Erzeugung bleibt die Kennzahl unbeeinflusst vom Wegfall der Kernenergie in den kommenden Jahren (Seite 88 und 99). Wir tragen aktiv zum Klimaschutz bei, indem wir die CO₂-Intensität unserer Eigenerzeugung Strom (exklusive nuklearer Erzeugung) bis 2020 um 15 % bis 20 % gegenüber dem Basisjahr 2015 verringern.

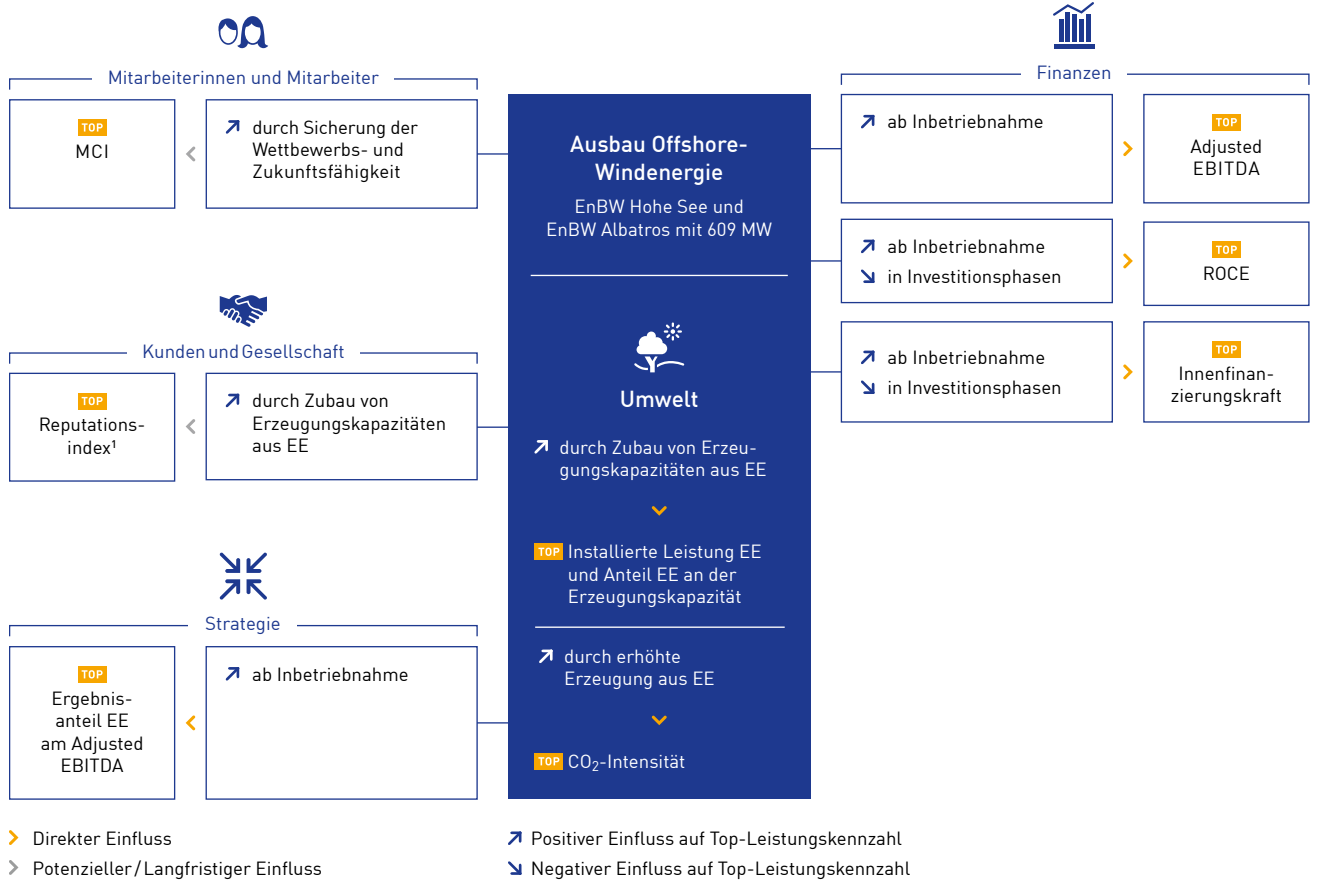
TOP Wirkungszusammenhänge der Zieldimensionen, Ziele und Top-Leistungskennzahlen

Wir sind der Überzeugung, dass zur Vermittlung eines umfassenden Bildes des Unternehmens 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.

Für die Darstellung der Wirkungszusammenhänge im Jahr 2019 haben wir die zwei Themen **Ausbau der Offshore-Windenergie** am Beispiel der Windparks EnBW Hohe See und EnBW Albatros sowie **Ausbau des Telekommunikationsgeschäfts** am Beispiel des Erwerbs von Plusnet gewählt. Die Inbetriebnahme der Offshore-Windparks EnBW Hohe See 2019 und EnBW Albatros im Januar 2020 wirkt sich auf die Top-Leistungskennzahlen in der Zieldimension Umwelt unmittelbar positiv aus. Der Erwerb von Plusnet führt zu einem direkten Effekt auf die Top-Leistungskennzahl „Ergebnisanteil Vertriebe am Adjusted EBITDA“ in der Zieldimension Strategie. Darüber hinaus sind für beide Beispiele direkte beziehungsweise potenzielle Auswirkungen auf andere Top-Leistungskennzahlen zu erwarten.

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 werden anhand grauer Pfeile dargestellt. Im Geschäftsjahr 2019 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 Ausbaus der Offshore-Windenergie



¹ Darüber hinaus sehen wir einen potenziellen negativen Einfluss auf den Reputationsindex durch das Risiko einer gesellschaftlichen Ablehnung im Hinblick auf Umweltaspekte. Ein solches Risiko wird durch den insgesamt potenziellen positiven Einfluss auf den Reputationsindex durch den Ausbau erneuerbarer Energien jedoch überkompensiert.

Wirkungszusammenhänge der Top-Leistungskennzahlen am Beispiel des Ausbaus des Telekommunikationsgeschäfts

