

Strategie, Ziele und Steuerungssystem

Strategie

Umsetzung der Strategie EnBW 2020 erfolgreich abgeschlossen

2020 war für uns strategisch ein sehr gutes Jahr. Wir haben unser Unternehmen seit 2013 konsequent und mit messbaren Zielen umgebaut und an den Anforderungen der Energiewende in Deutschland ausgerichtet. Dabei haben wir uns von Anfang an bei der Entwicklung unserer Strategie EnBW 2020 unter dem **Leitmotiv „Energiewende. Sicher. Machen.“** an Kriterien der Nachhaltigkeit orientiert. Umfangreiche Investitionen in erneuerbare Energien, Stromnetze und Elektromobilität, die Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze und ein intensiver Dialog mit Bürger*innen, Öffentlichkeit und nichtstaatlichen Organisationen (NGOs) prägten diese Phase des Portfolioumbaus. Hinzu traten erhebliche Effizienzanstrengungen und erste gezielte Wachstumsinitiativen. Zur Umsetzung unserer Strategie waren bis 2020 Gesamtinvestitionen von 14,1 Mrd. € bzw. Desinvestitionen von 5,1 Mrd. € (Basisjahr 2012) geplant. In Summe haben wir seit 2012 17,2 Mrd. € Investitionen getätigt und damit unser Investitionsziel übertroffen sowie 5,8 Mrd. € Desinvestitionen realisiert. Nach Ablauf des Berichtsjahres 2020 – dem Strategiehorizont – ist festzuhalten: wir haben den Umbau unseres Unternehmens erfolgreich umgesetzt, das operative Ergebnis mit 2,8 Mrd. € über den Zielwert von 2,3 bis 2,5 Mrd. € und über das Niveau vor der Energiewende hinaus gesteigert und die weiteren in der Strategie EnBW 2020 enthaltenen Ziele nahezu vollständig und vielfach vorzeitig erreicht beziehungsweise übertroffen (Seite 37).

Der nächste Schritt: Strategie EnBW 2025

Die Strategie EnBW 2025 beruht – ebenso wie die Strategie EnBW 2020 – auf einem ganzheitlichen Stakeholderansatz. Sie definiert konkrete finanzielle und nichtfinanzielle Ziele, die auf die ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit einzahlen. Wir haben uns im Rahmen der Corona-Pandemie in einem Vorstandsprojekt intensiv mit der Frage beschäftigt, welche Chancen und Risiken sich infolge der Pandemie für unsere Strategie 2025 ergeben könnten. 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 138) oder die Vernetzung des Energiesektors (Glossar, ab Seite 138) mit benachbarten Sektoren wie Verkehr oder Kommunikation. Darüber hinaus erschließen wir uns auch jenseits des Energiesektors neue Wachstumschancen, die sich an unseren Kernkompetenzen orientieren. Unsere Kernkompetenzen – was wir gut und besser als viele andere können – sind der sichere und zuverlässige Bau sowie der Betrieb und das Management kritischer Infrastrukturen im Bereich Energie, wie zum Beispiel zur Energieversorgung oder zur Energieverteilung durch unsere Netztöchter. Diese ausgeprägten Kompetenzen lassen sich auch auf andere Infrastrukturbereiche übertragen, in denen

wir bereits erheblich vorangekommen sind, beispielsweise im Breitbandgeschäft (Glossar, ab Seite 138), beim Ausbau der Schnellladeinfrastruktur (Glossar, ab Seite 138) und bei der urbanen Infrastruktur. Urbane Infrastruktur, wie wir sie verstehen, umfasst dabei die intelligente Verknüpfung von Energie- und Wärmeversorgung, Telekommunikation, Mobilität, Verkehrssteuerung und Parkraummanagement sowie Sicherheit im öffentlichen Raum. Leistungsorientierung, Kreativität, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, schnelle und möglichst geschäftsnahe Entscheidungen sowie eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen unserer Kund*innen umreißen die Anforderungen für die Zukunft.

Nachhaltiger und innovativer Infrastrukturpartner

Im Rahmen der Strategie EnBW 2025 verfolgen wir das Ziel, unser Unternehmen zu einem nachhaltigen und innovativen Infrastrukturpartner für unsere Kund*innen und andere Stakeholder weiterzuentwickeln. Ab dem Jahr 2021 bündeln wir unser Geschäftsportfolio in **drei strategische Geschäftsfelder**:

- › Im Geschäftsfeld **Intelligente Infrastruktur für Kund*innen** übertragen wir unsere Kernkompetenzen auf neue, oftmals digitale Geschäftsmodelle. In den kommenden Jahren bilden die Bereiche Elektromobilität, Telekommunikation und Breitband sowie Photovoltaik und Speicher investive Schwerpunkte. Wir wollen unsere Schnellladeinfrastruktur zur Förderung der Elektromobilität weiter ausbauen und damit unsere marktführende Position in diesem Bereich behaupten. Im Telekommunikations- und Breitbandgeschäft bauen wir die Infrastruktur aus, erweitern unsere Dienstleistungspalette und streben eine starke Position im deutschen Markt an. Auch auf dem deutschen Heimspeichermarkt für die Energieversorgung mit Solarstrom wollen wir mit SENEK zur Spitzengruppe der Anbieter gehören. Im B2C-Vertrieb von Strom und Gas setzen wir weiterhin auf Digitalisierung und Verbesserung der Kosteneffizienz.
- › Im Geschäftsfeld **Systemkritische Infrastruktur** werden unsere Netztöchter bei Strom und Gas die Transportnetze zu einer wesentlichen Ertragssäule neben den Verteilnetzen weiter ausbauen. Darüber hinaus werden unsere Netztöchter die Stromverteilnetze für die künftigen Herausforderungen ertüchtigen und sie optimal auf die Anforderungen der Elektromobilität sowie der Elektrowärme vorbereiten. Unser Beteiligungsmodell für Kommunen an Verteilnetzen setzen wir fort. Im Rahmen der Dekarbonisierung des Gassektors bereiten unsere Netzgesellschaften ihre Netzinfrastruktur auf die künftige Nutzung klimaneutraler Gase vor.
- › Im Geschäftsfeld **Nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur** werden die erneuerbaren Energien dominieren. Dies umfasst auch eine weitere selektive Internationalisierung und förderfreie Projekte. Die Erzeugungskapazität unserer Windkraftanlagen soll bis 2025 auf 4,0 GW steigen, unser Portfolio an Photovoltaikprojekten auf 1,2 GW. Darüber hinaus sind die EnBW und bp eine gleichberechtigte Partnerschaft eingegangen, über die sie planen, zwei Offshore-Windparks mit einer Leistung von insge-

samt 3,0 GW vor den Küsten Großbritanniens zu bauen und ab 2028 in Betrieb zu nehmen. Daneben werden wir unsere starke Position im Gasgeschäft weiter festigen, insbesondere auch im Bereich klimaneutraler Gase. Für die kohlebasierte konventionelle Erzeugung haben wir bis 2035 einen klaren Ausstiegspfad definiert. Die Außerbetriebnahme des letzten Kernkraftwerks der EnBW erfolgt spätestens Ende 2022. Unsere Aktivitäten im Handel passen wir an die Veränderungen in unserem Erzeugungsportfolio und in den Energiemärkten an.

Zentrales Ziel der Strategie EnBW 2025 ist eine Steigerung des **Adjusted EBITDA** auf 3,2 Mrd. €. Zu dieser Ergebnissteigerung um mehr als 30 % gegenüber dem strategischen Zielwert für 2020 sollen alle drei strategischen Geschäftsfelder wesentlich beitragen.

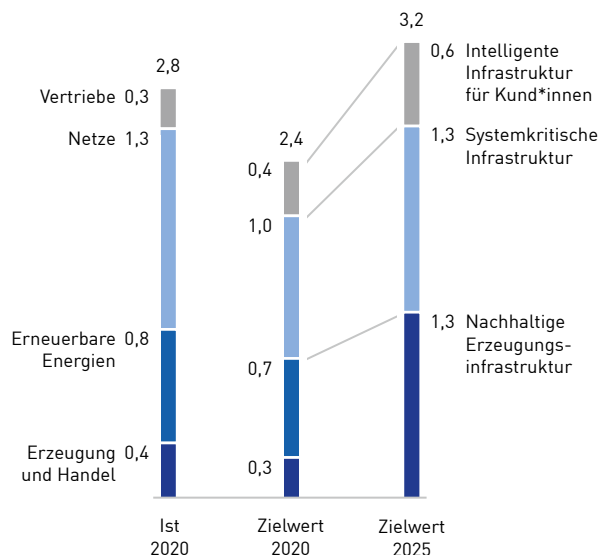
Im Zeitraum 2021 bis 2025 plant die EnBW **Gesamtinvestitionen** von rund 12 Mrd.€. Schwerpunkte bilden der Netzausbau, vor allem die für die künftige Energieversorgung in Deutschland zentralen Projekte SuedLink und ULTRANET unserer Tochtergesellschaft TransnetBW, der Ausbau der erneuerbaren Energien, wie beispielsweise die geplante Realisierung des Offshore-Windparks EnBW He Dreiht, sowie die Weiterentwicklung der intelligenten Infrastruktur für Kund*innen, zum Beispiel in den Bereichen Breitband, Telekommunikation und Elektromobilität. Gemäß der Wachstumsstrategie EnBW 2025 entfallen 80% der Gesamtinvestitionen auf Wachstumsprojekte. Wir werden unsere künftigen Entscheidungen und Investitionen noch konsequenter an Nachhaltigkeitskriterien messen und unser Wachstum daran ausrichten.

Neuausrichtung und Wachstum

Adjusted EBITDA in Mrd. €

Strategie EnBW 2020: vier Segmente

Strategie EnBW 2025: drei strategische Geschäftsfelder



EnBW-Nachhaltigkeitsprogramm

25-Punkte-Nachhaltigkeitsprogramm¹

Steuerungsprozesse

- > Klimaneutralität bis 2035
- > Integration Nachhaltigkeitsbewertung in Investitionsentscheidungen
- > Bewertung EnBW-Portfolio nach EU-Taxonomie
- > Transparenz zu Parteispenden und Lobbying
- > Einführung von Maßnahmenplan und Fortschrittsbericht für nichtfinanzielle Ziele
- > Integration Nachhaltigkeit und Klimaschutz in die Vorstandsvergütung
- > Ausbau von Sustainable-Finance-Aktivitäten
- > Systematische Erhebung von Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen
- > Nachhaltige Ausrichtung der Personalarbeit

Kernprozesse

Nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur

- > Stärkung Nachhaltigkeit im Handel
- > Ausbau verantwortungsvolle Rohstoffbeschaffung
- > Paris-konformer Kohleausstieg
- > Einführung klimaneutraler Gase
- > Ziele für Schadstoffemissionen und Treibhausgase
- > Maßnahmen für effizienten Wasserverbrauch/-entnahme

Systemkritische Infrastruktur

- > Ausbau nachhaltige Netzgesellschaften
- > Stärkung nachhaltiges Produktportfolio bei der Netze BW

Intelligente Infrastruktur für Kund*innen

- > Nachhaltiger Vertrieb
- > Erweiterung klimafreundliches Produktportfolio

Unterstützende Prozesse

- > Nachhaltiger Einkauf
- > Papierreduktion und -recycling
- > Klimafreundliche interne Mobilität
- > Nachhaltiges Immobilienmanagement
- > Klimaschutzmaßnahme
- > Nachhaltige Kantine

¹ Die hier verwendeten Bezeichnungen weichen teilweise zu dem unter www.enbw.com/nachhaltigkeit veröffentlichten Nachhaltigkeitsprogramm ab.

Ziele und Steuerungssystem

Performance-Management-System

Die Unternehmenssteuerung enthält finanzielle, strategische und nichtfinanzielle Ziele und umfasst neben Finanzen und Strategie auch die Dimensionen Kund*innen und Gesellschaft, Umwelt sowie Mitarbeiter*innen. 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 2020 verzahnt die finanziellen und nichtfinanziellen Aspekte unserer Geschäftstätigkeit. Mit den Top-Leistungskennzahlen messen wir den Grad der Zielerreichung und steuern unser Unternehmen.

Erreichung der Strategieziele 2020

Wir haben die in der Strategie EnBW 2020 enthaltenen finanziellen und nichtfinanziellen Ziele nahezu vollständig und vielfach vorzeitig erreicht beziehungsweise übertroffen. Wir werten dies als herausragenden Erfolg, weil wir die Strategieziele ganz überwiegend bereits 2013 – also vor acht Jahren – festgelegt und seither konsequent, diszipliniert und mit großem Engagement aller Beteiligten verfolgt haben.






Finanzielle Top-Leistungskennzahlen

- › Das **Adjusted EBITDA** für das Geschäftsjahr 2020 beläuft sich auf 2,8 Mrd. € und übertrifft damit den Zielwert von 2,3 bis 2,5 Mrd. €. Wesentliche Ergebnistreiber waren in der Strategieperiode die Segmente Netze und Erneuerbare Energien.
- › **Innenfinanzierungskraft:** Der bereinigte Retained Cashflow erreichte 2020 die prognostizierte Bandbreite von 1,9 Mrd. € bis 2,0 Mrd. €, so dass der Zielwert der Innenfinanzierungskraft von $\geq 100\%$ leicht übertroffen wurde. Unser Ziel einer Innenfinanzierungskraft von rund 100% im Zeitraum 2017 bis 2020 haben wir mit 99,2% ebenfalls erfüllt.
- › **ROCE (Return on Capital Employed):** Der ROCE erreichte 2020 6,3% und verfehlte damit die Zielbandbreite von 8,5% bis 11%. Hauptgrund dafür ist das Absinken der Kapitalmarkrenditen im Zuge der Niedrigzinsphase.
- › **Anteil der Segmente am Adjusted EBITDA:** Das regulierte Netzgeschäft und die erneuerbaren Energien trugen 2020 zusammen 78% zum operativen Ergebnis bei; der Zielwert belief sich hier auf mindestens 70%. Wir haben den geplanten Umbau des Geschäftsportfolios umgesetzt und damit das Rendite-Risiko-Profil der EnBW erheblich verbessert.

Nichtfinanzielle Top-Leistungskennzahlen

- › **Reputationsindex:** Wir haben unser Ziel mit 56 Indexpunkten leicht übertroffen, vor allem weil unsere Stakeholder die Verlässlichkeit unserer Geschäftsentwicklung und unser Engagement für Nachhaltigkeit und Klimaschutz schätzen.
- › Der **Kundenzufriedenheitsindex** der Marke EnBW belief sich 2020 auf den Wert 132 und verfehlte damit knapp den 2013 festgelegten strategischen Zielwert von >136 . Die Kundenzufriedenheit bei der Marke Yello traf 2020 mit 159 annähernd den Zielwert >159 . Während bei der Marke Yello insbesondere Markenimage, Preis und Servicequalität den Kundenzufriedenheitswert maßgeblich beeinflussen, fließen bei der Marke EnBW zusätzlich gesellschaftliche Aspekte in den Kundenzufriedenheitswert mit ein, da es sich hier gleichzeitig um eine Konzernmarke mit eigenen Stromerzeugungskapazitäten handelt, die in der Öffentlichkeit stärker wahrgenommen wird. Dazu zählen beispielsweise wahrgenommene energie-wirtschaftliche Aktivitäten der EnBW sowie ihre Positionierung zu aktuellen energiepolitischen Fragen, deren Auswirkungen längerfristig kaum vorhersagbar sind.
- › **SAIDI:** Der SAIDI blieb aufgrund unserer kontinuierlichen Investitions- und Instandhaltungsprogramme mit 15 min/a auf stabil gutem Niveau; unser Ziel von <25 min/a haben wir damit voll erreicht.
- › **Installierte Leistung erneuerbare Energien (EE) und Anteil EE an der Erzeugungskapazität:** Im Jahr 2020 erreichte die Installierte Leistung EE 4,9 GW; damit erreichten wir nahezu den Zielwert von 5,0 GW. Der Anteil EE an der Erzeugungskapazität lag mit 39% ebenfalls nur geringfügig unter dem Zielwert von $>40\%$. Damit haben wir den strategisch hinterlegten Ausbau der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energiequellen weitestgehend umgesetzt.
- › **CO₂-Intensität:** Die CO₂-Intensität der Eigenerzeugung Strom belief sich 2020 auf 372g/kWh. Ziel war, den Wert des Jahres 2015 von 606g/kWh um 15% bis 20% zu reduzieren. Mit einem Rückgang um 39% haben wir dieses Ziel deutlich übertroffen. Ursachen für die Übererfüllung dieses Ziels sind – trotz steigender Redispatcheinsätze unserer Kraftwerke durch die Übertragungsnetzbetreiber im Jahr 2020 – die Stilllegung von fossilen Kraftwerkskapazitäten, die wegen ihrer Systemrelevanz überwiegend in die Netzreserve überführt werden mussten, marktgetriebene Entwicklungen sowie die Auswirkungen der Corona-Pandemie.
- › **PEI:** Für den 2020 eingeführten People Engagement Index (PEI) wurde kein strategischer Zielwert für das Jahr 2020 festgelegt. Den Mitarbeitercommitmentindex (MCI) haben wir 2020 nicht mehr erhoben; 2019 hatten wir hier den Zielwert 2020 bereits übertroffen.
- › **LTIF:** Der LTIF der steuerungsrelevanten Gesellschaften blieb gegenüber dem Vorjahr auf stabil gutem Niveau; damit haben wir unser Ziel erreicht. Für den LTIF gesamt, den wir erst seit 2019 berichten, wurde kein Zielwert 2020 festgelegt.

TOP Finanzielle und nichtfinanzielle Top-Leistungskennzahlen und Zielwerte

Zieldimension	Ziel	Top-Leistungskennzahl	2020	Zielwert 2020	Zielwert 2025
 Finanzen	Sicherung der Ertragskraft	Adjusted EBITDA in Mrd. €	2,8	2,3–2,5	3,2
	Steuerung des Finanzprofils	Innenfinanzierungskraft in %	102,8	≥ 100	– ¹
		Schuldentilgungspotenzial in %	–	–	≥ 12 ¹
	Steigerung des Unternehmenswerts	ROCE in %	6,3	8,5–11	6,5–8
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, S. 63ff. Prognosebericht, S. 97f. Chancen- und Risikobericht, S. 100ff. Mehrjahresübersicht, S. 142f.					
 Strategie	Ergebnisanteil „Nahe an Kund*innen“/Vertriebe	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,3/12,0	0,4/15,0	0,6/20,0 (Intelligente Infrastruktur für Kund*innen ²)
	Ergebnisanteil Netze	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	1,3/48,8	1,0/40,0	1,3/40,0 (Systemkritische Infrastruktur ²)
	Ergebnisanteil Erneuerbare Energien	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,8/30,0	0,7/30,0	1,3/40,0 (Nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur ²)
	Ergebnisanteil Erzeugung und Handel	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,4/15,9	0,3/15,0	
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, S. 65 Prognosebericht, S. 97 Chancen- und Risikobericht, S. 100ff. Mehrjahresübersicht, S. 142f.					
 Kund*innen und Gesellschaft	Reputation	Reputationsindex	56	55	58–62
	Nahe an Kund*innen	Kundenzufriedenheitsindex EnBW/Yello	132/159	> 136/> 159	125–136/ 148–159
	Versorgungszuverlässigkeit	SAIDI (Strom) in min/a	15	< 25	< 20
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, S. 76ff. Prognosebericht, S. 98 Chancen- und Risikobericht, S. 103 Mehrjahresübersicht, S. 142f.					
 Umwelt	Erneuerbare Energien (EE) ausbauen	Installierte Leistung EE in GW und Anteil EE an der Erzeugungskapazität in %	4,9/39,0	5,0/> 40	6,5–7,5/> 50 ³
	Klimaschutz	CO ₂ -Intensität in g/kWh ^{4,5}	372	-15% bis -20% (Basisjahr 2015: 606 g/kWh)	-15% bis -30% ³ (Basisjahr 2018)
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, S. 79ff. Prognosebericht, S. 98f. Chancen- und Risikobericht, S. 104 Mehrjahresübersicht, S. 142f.					
 Mitarbeiter*innen	Engagement der Mitarbeiter*innen	People Engagement Index (PEI) ⁶	83	–	77–83 ⁷
	Arbeitssicherheit	LTIF steuerungsrelevante Gesellschaften ^{8,9}	2,1	≤ Vorjahreswert	2,1
		LTIF gesamt ⁸	3,6	–	3,5
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, S. 86ff. Prognosebericht, S. 99 Chancen- und Risikobericht, S. 104 Mehrjahresübersicht, S. 142f.					

- Mit dem Übergang auf die Wachstumsstrategie wird die Innenfinanzierungskraft im Jahr 2021 durch die neue Top-Leistungskennzahl Schuldentilgungspotenzial abgelöst. Zur Sicherstellung des unveränderten Ziels eines soliden Investmentgrade-Ratings überprüft die EnBW zur Steuerung ihres Finanzprofils den Zielwert 2025 des Schuldentilgungspotenzials regelmäßig. Dieser wurde im Integrierten Geschäftsbericht 2019 mit > 14% angegeben. Die angepasste Zielgröße von ≥ 12% ermöglicht uns die Wahrnehmung von Wachstumsoptionen bei gleichzeitiger Sicherstellung eines soliden Investmentgrade-Ratings. Das Ratingziel wird durch den neuen Zielwert unverändert sichergestellt.
- Die vier Segmente Vertriebe, Netze, Erneuerbare Energien und Erzeugung und Handel werden im Jahr 2021 zu den drei strategischen Geschäftsfeldern Intelligente Infrastruktur für Kund*innen, Systemkritische Infrastruktur und Nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur.
- Die Zielwerte 2025 für die Installierte Leistung EE und Anteil EE an der Erzeugungskapazität sowie für die CO₂-Intensität wurden auf Basis des Klimaneutralitätsziels überprüft und angepasst. Eine Anpassung der Zielzahlen für den Ausbau EE erfolgte unter Berücksichtigung verlangsamter Genehmigungsprozesse und Netzan-schluss- und Einspeiseprognosen. Bei der CO₂-Intensität erfolgte die Anpassung des Basisjahres auf 2018, da das Berichtsjahr 2020 nicht als repräsentativ für die kommenden Jahre betrachtet werden kann (unter anderem wegen Markt- und Corona-Effekten).
- Enthält Redispatcheinsätze.
- Die Top-Leistungskennzahl CO₂-Intensität ist exklusive nuklearer Erzeugung berechnet. Die CO₂-Intensität inklusive nuklearer Erzeugung beträgt für das Berichtsjahr 268 g/kWh (Vorjahr: 235 g/kWh).
- Die Kennzahl wird erstmals 2020 berichtet und ersetzt den Mitarbeitercommitmentindex (MCI) als Top-Leistungskennzahl. Es steht kein Zielwert für 2020 zur Verfügung. Abweichender Konsolidierungskreis (grundsätzliche Betrachtung aller Gesellschaften mit mehr als 100 Mitarbeiter*innen [ohne ITOs]).
- Aufgrund von Sondereffekten im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie im Jahr der Einführung dieser Top-Leistungskennzahl werden wir den Zielwert im Strategiezeitraum gegebenenfalls nachjustieren.
- Abweichender Konsolidierungskreis (grundsätzliche Betrachtung aller Gesellschaften mit mehr als 100 Mitarbeiter*innen sowie ohne externe Leiharbeiter*innen und Kontraktoren).
- Ohne Unternehmen im Bereich Abfallwirtschaft.

TOP Definition der Top-Leistungskennzahlen

Die Umsetzung unserer Strategie stellen wir durch ein ganzheitliches Ziel- und Steuerungssystem sicher. Dieses System 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, Kund*innen und Gesellschaft, Umwelt sowie Mitarbeiter*innen. 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 den Strategiehorizont 2025 definiert. Die Top-Leistungskennzahlen des Geschäftsjahres 2020 sind im Vorjahresvergleich mit einer Ausnahme unverändert: Der PEI (People Engagement Index) ersetzt den MCI (Mitarbeitercommitmentindex).

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 65 und 97).
- › 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 73 und 96). 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 138) (bereinigter Retained Cashflow) und seit dem Geschäftsjahr 2019 zusätzlich die zahlungswirksamen Nettoinvestitionen 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 das Finanzprofil ab 2021 über das **Schuldentilgungspotenzial** (Verhältnis des Retained Cashflows zu den Nettoschulden) steuern.
- › 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 74 f. und 97 f.).

Weitere Erläuterungen zu unseren finanziellen Top-Leistungskennzahlen finden sich im Glossar, ab Seite 138.

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

Die Zieldimension Kund*innen 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 Kund*innen, breite Öffentlichkeit, Industrieunternehmen, Meinungsführer*innen und Investor*innen – 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 76 und 98).
- › Die Top-Leistungskennzahl **Kundenzufriedenheitsindex** betrachtet die Zufriedenheit der privaten Stromendkund*innen 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 Kund*innen erfüllen (Seite 76 f. und 98).
- › Als Top-Leistungskennzahl zur Versorgungszuverlässigkeit dient der **SAIDI**. Die Kennzahl gibt die durchschnittliche Dauer der Versorgungsunterbrechung im Stromverteilnetz je angeschlossene*r Kund*in im Jahr an. Der SAIDI berücksichtigt alle ungeplanten Versorgungsunterbrechungen von mehr als drei Minuten bei Endverbraucher*innen. 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 78 f. und 98). Die Versorgungszuverlässigkeit in den Netzgebieten unserer Netztöchter basiert auf umfangreichen Investitionen in Netze und Anlagen sowie auf unserer Systemkompetenz.

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 81 und 98).
- › Berechnungsgrundlagen der Top-Leistungskennzahl **CO₂-Intensität** sind die Emissionen an CO₂ aus der Eigenerzeugung Strom des Konzerns sowie die eigenerzeugte 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 83 und 99 f.).

In der Zieldimension Mitarbeiter*innen werden der PEI (People Engagement Index) und der LTIF (Lost Time Injury Frequency) als Steuerungskennzahlen herangezogen:

- › Der **PEI** drückt das Engagement der Mitarbeiter*innen aufgrund ihrer Arbeitssituation bei der EnBW aus und wird 2020 erstmals als Top-Leistungskennzahl erhoben und berichtet. Er wird für alle Gesellschaften mit mehr als 100 Mitarbeiter*innen (ohne Independent Transmission Operators [ITOs]) (Glossar, ab Seite 138) im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung ermittelt, die ein externer, unabhängiger Dienstleister durchführt. Die Berechnung basiert auf der ersten Frage des standardisierten Fragenkatalogs „Wie gerne arbeiten Sie im EnBW-Konzern beziehungsweise einer zugehörigen Gesellschaft?“. Es handelt sich um eine skalierte Frage von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu). Der so ermittelte Wert wird anschließend in eine Skala von 0 bis 100 konvertiert (Seite 86 und 99). Bis 2019 wurde der Mitarbeitercommitmentindex (MCI) erhoben, der den Grad der Verbundenheit (= Commitment) der Mitarbeiter*innen mit der EnBW ausdrückt.
- › 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 Mitarbeiter*innen einbezogen. Für die Berechnung des LTIF steuerungsrelevante Gesellschaften werden Unternehmen im Bereich Abfallwirtschaft ausgeschlossen, da die Unfallzahlen dort deutlich vom energiewirtschaftlichen Kerngeschäft abweichen. Beide Kennzahlen berücksichtigen keine externen Leiharbeiter*innen und Kontraktoren (Seite 89 und 99).

TOP Wirkungszusammenhänge der Zieldimensionen, Ziele und Top-Leistungskennzahlen

Wir sind der Überzeugung, dass zur Vermittlung eines umfassenden Unternehmensbildes neben der Darstellung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Belange auch eine Betrachtung und Analyse der Wirkungszusammenhänge dieser Bereiche gehört. Über die Verknüpfung der verschiedenen Zieldimensionen wollen wir das wesentliche Element unserer

integrierten Berichterstattung zum Ausdruck bringen. Der dabei entstehende Link von finanziellen und nichtfinanziellen Aspekten fördert den Ansatz einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung innerhalb der EnBW. Zur Darstellung der Wirkungszusammenhänge werden die Top-Leistungskennzahlen des Ziel- und Steuerungssystems genutzt. Dabei legen wir zugrunde, 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 2020 haben wir die zwei Themen **Klimaneutralität bis 2035** sowie **Nachhaltige Netze BW** gewählt. Beide Themen stellen Maßnahmen des EnBW-Nachhaltigkeitsprogramms dar (Seite 35f.). Anhand des langfristigen Ziels der Klimaneutralität als Bestandteil des 25-Punkte-Nachhaltigkeitsprogramms zeigen wir die unmittelbar positive Auswirkung auf die Top-Leistungskennzahlen in der Zieldimension Umwelt. Die Aktivitäten unserer Tochtergesellschaft Netze BW, die auf eine nachhaltige Energie- und Mobilitätswende gerichtet sind, führen zu einem direkten Effekt auf die Top-Leistungskennzahl „Ergebnisanteil Netze 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 2020 wurden diese Zusammenhänge im Einzelnen nicht gemessen. Ihre Abbildung basiert auf den Ergebnissen aus dem qualifizierten Austausch mit den jeweiligen Fachbereichen. Die nach oben gerichteten Pfeile zeigen einen positiven Einfluss auf die Top-Leistungskennzahlen, die nach unten gerichteten Pfeile einen negativen Einfluss.

