

Strategie, Ziele und Steuerungssystem

Strategie

Nachhaltiger und innovativer Infrastrukturpartner

Wir haben die Strategie EnBW 2020 erfolgreich abgeschlossen. Unsere **Strategie EnBW 2025** steht unter dem Motto „Macher und Gestalter der Infrastrukturwelt von morgen“ und beruht auf einem ganzheitlichen Stakeholderansatz. Sie definiert konkrete finanzielle und nichtfinanzielle Ziele in den Dimensionen Finanzen, Strategie, Kund*innen und Gesellschaft, Umwelt und Mitarbeiter*innen. Nachhaltigkeit ist integraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie, womit die Schaffung von wirtschaftlichem, ökologischem und gesellschaftlichem Mehrwert für unsere Stakeholder gewährleistet wird.

Unsere Strategie EnBW 2025 richtet den Fokus unseres Unternehmens zunehmend auf den Infrastrukturaspekt bestehender energienaher Geschäftsfelder und auf die Erschließung neuer Wachstumsmöglichkeiten 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 der Betrieb und das Management kritischer Infrastrukturen im Bereich Energie, zum Beispiel zur Energieerzeugung oder zur Energieverteilung durch unsere Netztöchter. Diese lassen sich auch auf andere **Geschäftsfelder mit Infrastrukturbezug** übertragen. Ein Beispiel für solch ein Geschäftsfeld ist unser Breitbandgeschäft, in dem wir schon erheblich vorangekommen sind. Darüber hinaus engagieren wir uns beim Ausbau der urbanen Infrastruktur. Urbane Infrastruktur, wie wir sie verstehen, umfasst zum Beispiel die intelligente Verknüpfung von Energie- und Wärmeversorgung, Telekommunikation und Mobilität. Ein weiteres neues Geschäftsfeld ist der Ausbau passiver Mobilfunkinfrastruktur (unter anderem von Funktürmen), wodurch wir aktiv zur Verbesserung der Mobilfunkversorgung in Baden-Württemberg, zum Beispiel mit der 5G-Technologie [?], beitragen.

In unseren drei Segmenten verfolgen wir folgende **strategische Ziele**:

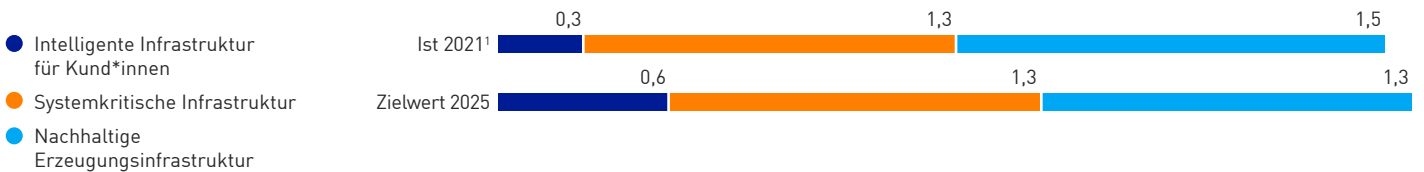
Im Segment **Intelligente Infrastruktur für Kund*innen** übertragen wir unsere Kernkompetenzen auf neue, oftmals digitale Geschäftsmodelle. In den kommenden Jahren bilden die Bereiche Elektromobilität, Telekommunikation und Breitband sowie Photovoltaik und Speicher Wachstumsschwerpunkte. Wir wollen unsere Schnellladeinfrastruktur zur Förderung der Elektromobilität auf 2.500 Standorte 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 verbessern unsere Kosteneffizienz.

Im Segment **Systemkritische Infrastruktur** werden unsere Netztöchter bei Strom und Gas die Transportnetze als eine wesentliche Ertragssäule neben den Verteilnetzen weiter ausbauen. Darüber hinaus werden sie die Stromverteilnetze für die künftigen Herausforderungen ertüchtigen und optimal auf die Anforderungen von Elektromobilität und dezentraler Energieeinspeisung 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 von klimaneutralen Gasen wie grünem Wasserstoff vor.

Im Segment **Nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur** werden die erneuerbaren Energien dominieren. Der Ausbau der erneuerbaren Energien umfasst die weitere selektive Internationalisierung und die Umsetzung förderfreier Projekte. Die Erzeugungskapazität unserer Windkraftanlagen soll bis 2025 auf 4,0GW steigen, unser Portfolio an Photovoltaikprojekten auf 1,2GW. Darüber hinaus sind EnBW und bp ein Joint Venture eingegangen, über das geplant ist, zwei Offshore-Windparks mit einer Leistung von insgesamt 3,0GW vor der Küste Großbritanniens zu bauen und ab 2028 in Betrieb zu nehmen. Im Gasgeschäft werden wir unsere starke Position weiter festigen, insbesondere auch im Bereich klimaneutraler Gase. Für die kohlebasierte konventionelle Erzeugung haben wir bis spätestens Ende 2035 einen klaren Ausstiegspfad definiert. Für einige unserer Kohlekraftwerke planen wir die Umrüstung auf den klimafreundlicheren Brennstoff Gas und später Wasserstoff. Das letzte Kernkraftwerk der EnBW geht spätestens Ende 2022 vom Netz. Unsere Aktivitäten im Handel passen wir an die Veränderungen in unserem Erzeugungsportfolio und in den Energiemärkten an.

Mit diesem Portfolio wollen wir unser **Adjusted EBITDA** [?] bis 2025 auf 3,2 Mrd. € steigern. Alle drei Segmente sollen dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen.

Nachhaltiges Wachstum Adjusted EBITDA in Mrd. €



¹ Die Summe der drei Segmente entspricht nicht dem Adjusted EBITDA des EnBW-Konzerns. Auf Sonstiges/Konsolidierung entfallen im Geschäftsjahr 2021 -187,4 Mio. €.

Für den Zeitraum 2021 bis 2025 plant die EnBW **Nettoinvestitionen** von rund 12 Mrd. €; 80 % der Nettoinvestitionen sind für Wachstumsprojekte vorgesehen. 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, beispielsweise mit der geplanten Realisierung des Offshore-Windparks EnBW HeDreht, sowie die Weiterentwicklung der Intelligenten Infrastruktur für Kund*innen, zum Beispiel in den Bereichen Breitband, Telekommunikation und Elektromobilität. Wir werden unsere künftigen Investitionsentscheidungen noch konsequenter an Nachhaltigkeitskriterien messen und unser Wachstum daran ausrichten [Seite 86⁷]. Seit dem Geschäftsjahr 2021 berücksichtigen wir bei der Bewertung unserer Investitionsvorhaben neben wirtschaftlichen und strategischen Faktoren auch Nachhaltigkeitsaspekte [Seite 48⁷].

Verankerung Nachhaltigkeit als strategischer Kompass

Nachhaltigkeit ist bei der EnBW eng verknüpft mit dem Kerngeschäft und wird daher seit Jahren bei der Entwicklung des Unternehmens konsequent mitgedacht. Das **EnBW-Nachhaltigkeitsprogramm** umfasst 25 Maßnahmen und erstreckt sich über alle Bereiche des Konzerns. Dabei wurden Nachhaltigkeitsrisiken adressiert und übergeordnete Steuerungsprozesse, operative Kernprozesse und unterstützende Prozesse in den Geschäfts- und Funktionseinheiten gestärkt oder etabliert. Hinsichtlich der Maßnahmen haben wir im Geschäftsjahr 2021 wichtige **Fortschritte** erzielt – hier ausgewählte Beispiele:

Steuerungsprozesse:

- Wir verfolgen das Ziel der „**Klimaneutralität im Gesamtkonzern bis 2035**“. Entsprechend wurden die Schritte für einen Kohleausstieg geplant und eingeleitet sowie erste Maßnahmen bereits umgesetzt [Seite 44⁷].
- „**Integration Nachhaltigkeitsbewertung in Portfolio- und Investitionsentscheidungen**“: Entscheidungen und Investitionen werden konsequent anhand von Nachhaltigkeitskriterien geprüft und bewertet. Damit soll ein Beitrag zur Nachhaltigkeit bei künftigen Investitionen geleistet werden [Seite 48⁷].
- „**Bewertung EnBW-Portfolio nach EU-Taxonomie** [?]“: Taxonomiekonforme Kennzahlen für unsere Geschäftsaktivitäten werden im Rahmen der integrierten Berichterstattung veröffentlicht [Seite 110 ff.⁷ und 146 ff.⁷].

Mehr Informationen zu **Erfahrungen bei der Anwendung der EU-Sustainable-Finance-Taxonomie** finden Sie hier.

Online ⁷

Kernprozesse:

- Einen Beitrag zur Maßnahme „**Nachhaltiger Vertrieb**“ leistet Ökostrom. Dieser hat sich im Produktportfolio von EnBW und Yello als Standard etabliert. Beispielsweise stieg bei Yello der Ökostromanteil im Gesamtbestand im Berichtsjahr kontinuierlich weiter an [Seite 94⁷].
- „**Nachhaltige Netze BW und Roll-out auf weitere Netzgesellschaften**“: Die Netze BW ist seit diesem Berichtsjahr klimaneutral [Seite 44⁷]. Im Kompetenzzentrum Smart Grid [?], in dem Netzgesellschaften der EnBW vertreten sind, werden zentrale Themen wie Klimaneutralität vorangetrieben.
- Im Rahmen von „**Verantwortungsvolle Rohstoffbeschaffung (inklusive Gas/LNG)** [?]“ wurde der Due-Diligence-Prozess zur Kohlebeschaffung auf den Bereich LNG/Gas analog übertragen [Seite 66⁷].

Unterstützende Prozesse:

- Im Rahmen von „**Nachhaltiger Einkauf**“ haben wir im Juli 2021 den Supplier Code of Conduct eingeführt, der Mindestanforderungen zur Nachhaltigkeit setzt und als gemeinsame Wertebasis die verbindliche Grundlage für die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten bildet [\(Seite 63⁷\)](#).
- „**Nachhaltiges Immobilienmanagement**“ wird mit konkreten Zielen (zum Beispiel Reduktion der CO₂-Emissionen im Portfolio um -75 % bis 2030 im Vergleich zu 2018) und Initiativen (zum Beispiel Grünstrom, Biodiversität) realisiert [\(Seite 102⁷\)](#).
- „**Papierreduktion und -recycling**“: Wir haben uns das Ziel gesetzt, den Papierverbrauch signifikant zu reduzieren. Verschiedene digitale Initiativen für den Kundenkontakt haben wir bereits umgesetzt [\(Seite 102⁷\)](#).

Das nächste Ambitionsniveau: die EnBW-Nachhaltigkeitsagenda

Die Maßnahmen unseres im Herbst 2020 veröffentlichten 25-Punkte-Nachhaltigkeitsprogramms wurden 2021 entweder umgesetzt oder priorisiert weiterentwickelt und in einem nächsten Schritt in die EnBW-Nachhaltigkeitsagenda überführt, mit der wir 2022 operativ starten. Ziel ist, Nachhaltigkeit in unseren strategischen Unternehmensaktivitäten zu verankern und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die im Rahmen der EnBW-Nachhaltigkeitsagenda entwickelten Leuchtturmprojekte und Maßnahmen sollen wesentlich zu langfristig erfolgreichem Unternehmensgeschäft beitragen und Nachhaltigkeit in unseren Aktivitäten und Lösungen integrieren. Damit sollen sie einen sichtbaren Wertbeitrag leisten und zur Risikominimierung beitragen. Wir haben die EnBW-Nachhaltigkeitsagenda in einem mehrstufigen Prozess entwickelt und dabei sowohl relevante Stakeholdergruppen als auch unsere Unternehmenswerte mit einbezogen. Die **EnBW-Nachhaltigkeitsagenda definiert vier strategische Schwerpunkte:**

Strategische Schwerpunkte der EnBW-Nachhaltigkeitsagenda

<p>1 Neue Energie und Klimaneutralität</p> <p>Die EnBW denkt und baut die Energieerzeugung um und gestaltet damit den Weg zur Klimaneutralität, ohne dabei die Versorgungssicherheit aus den Augen zu verlieren.</p> <p>Erneuerbare Energien Klimaneutralität Wasserstoff</p>	<p>2 Infrastruktur des Wandels</p> <p>Mit neuartigen vernetzten Mobilitäts- und Versorgungsangeboten gestaltet die EnBW die Lebenswelten der Zukunft maßgeblich mit.</p> <p>E-Mobilität Netze Gebäude</p>
<p>3 Kultur der Nachhaltigkeit</p> <p>Mit ihrer Personal- und Finanzstrategie macht die EnBW ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung zum Maßstab ihres unternehmerischen Handelns.</p> <p>Unternehmenssteuerung Personal Gesellschaft</p>	<p>4 Wahrung der Lebensgrundlagen</p> <p>Mit ihrem Einsatz für die Gemeinschaft und Umwelt leistet die EnBW einen Beitrag dazu, unsere gemeinsame Heimat für heutige und künftige Generationen zu erhalten.</p> <p>Menschenrechte Umweltschutz Gesundheit</p>

- Der strategische Schwerpunkt „**Neue Energie und Klimaneutralität**“ adressiert unsere Maßnahmen zum Ausbau der erneuerbaren Energien und zum sozialverträglichen Ausstieg aus der Kohleerzeugung zur Erreichung unseres Klimaneutralitätsziels. Der Einsatz grünen Wasserstoffs wird Schritt für Schritt in Pilotprojekten und mit dem Bau entsprechender Infrastruktur vorangetrieben.
- Der strategische Schwerpunkt „**Infrastruktur des Wandels**“ umfasst unsere Maßnahmen zu klimafreundlichen Mobilitätsinfrastrukturen, zu Strom- und Gasnetzen als Rückgrat der Energiewende sowie als Teil der gesellschaftlichen Daseinsvorsorge zu Breitbandinfrastrukturen [?] für den Internetzugang insbesondere im ländlichen Raum. Die Modernisierung und der Neubau von eigenen Immobilien sowie eine klimafreundliche Quartiersentwicklung mit den Bedürfnissen der Menschen im Mittelpunkt füllen diesen Schwerpunkt konkret aus.
- Die „**Kultur der Nachhaltigkeit**“ verankert Nachhaltigkeit in ihren verschiedenen Dimensionen in internen Prozessen und in unserer Unternehmenskultur. Nachhaltiges Personalmanagement legt dabei den Grundstein für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Gleichzeitig werden Sustainable Finance [?] und nachhaltige Anleihen weiterentwickelt.
- Im Schwerpunkt „**Wahrung der Lebensgrundlagen**“ beschreiben die Maßnahmen der Nachhaltigkeitsagenda konkrete negative ökologische Umwelteinflüsse, die durch Unternehmensaktivitäten entstehen können und konsequent reduziert werden sollen. Menschenrechte sind bei der EnBW nicht nur handlungsleitend für alle Aktivitäten, sondern werden auch in den Geschäftsbeziehungen mit unseren Lieferanten eingefordert.

Gestützt wird die EnBW-Nachhaltigkeitsagenda durch eine **durchgängige Governance-Struktur**, die basierend auf bestehenden und zusätzlichen Kennzahlen die Umsetzung überwacht. Bei Bedarf kann bei Maßnahmen nachjustiert werden.

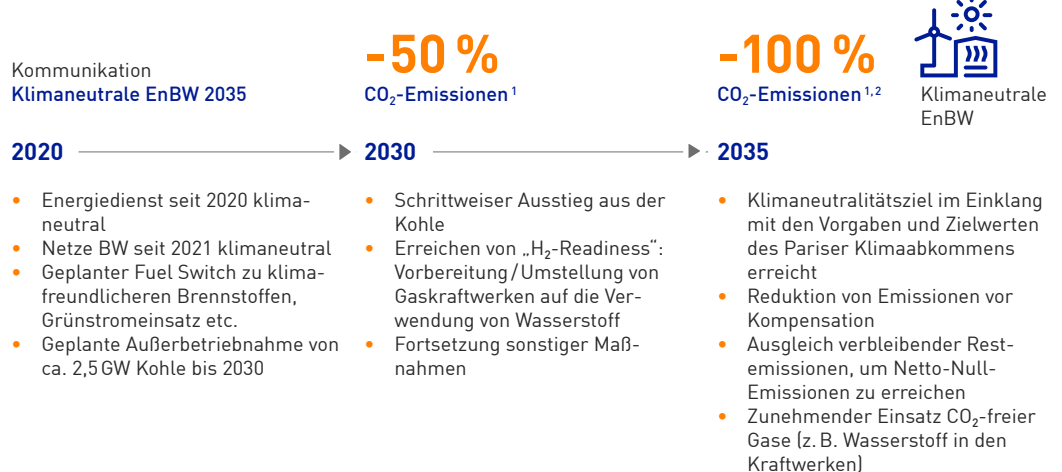
Transformationstreiber Klimaneutralität bis 2035

Zentral für die EnBW-Nachhaltigkeitsagenda ist die **Klimaneutralität**. 2035 setzt hier unsere Zielmarke für die Treibhausgasemissionen [?] in den Emissionskategorien 1 und 2. Die Scopes 1 und 2 [?] umfassen insbesondere die Treibhausgasemissionen, die in unseren Kraftwerken zur Strom- und Wärmeerzeugung sowie bei der Energieverteilung in den Netzen unserer Tochtergesellschaften entstehen. Unsere Scope-3-Emissionen [?] sind zu einem überwiegenden Teil durch den Gasverbrauch unserer Kund*innen [\(Seite 100 f.\)](#) bedingt. Perspektivisch werden die Scope-3-Emissionen nur durch den Einsatz von klimaneutralen Gasen reduziert werden können, die vor Mitte der 2030er-Jahre aber voraussichtlich nicht in ausreichendem Umfang verfügbar sein werden. Einen wichtigen Einfluss auf unser Klimaneutralitätsziel hat der durch die neue Bundesregierung angestrebte vorgezogene Kohleausstieg. Eine Prüfung der mit einem vorgezogenen Ausstiegsdatum verbundenen energie-wirtschaftlichen Fragestellungen kann unter Umständen zu einer Neubewertung des Klimaneutralitätsziels führen.

Im Geschäftsjahr 2021 haben wir uns mit dem **Beitritt zur Science Based Targets initiative (SBTi)** dazu bekannt, wissenschaftsbasierte Ziele zu entwickeln und so unser Klimaneutralitätsziel der Scopes 1 und 2 **um ein Ziel für die Emissionskategorie Scope 3 zu erweitern**. Das Bekenntnis zur Entwicklung von Science Based Targets konkretisiert das Klimaneutralitätsziel und ermöglicht uns, die Konformität unserer gesamten Wertschöpfungskette mit den Zielen des Pariser Klimaschutzabkommens in unseren Entscheidungsprozessen zu prüfen.

Nach der Entwicklung der Science Based Targets liegen für die EnBW verbleibende **Treibhausgasbudgets für die Emissionskategorien Scope 1, 2 und 3** vor. Mit diesen Treibhausgasbudgets und der daraus entstehenden Transparenz besteht die Möglichkeit einer zielgerichteten Maßnahmenentwicklung zur Senkung unser Treibhausgasemissionen entlang der Wertschöpfungskette, die mit den Zielen des Pariser Klimaschutzabkommens konform ist. Als integriertes Energieunternehmen mit eigenem Erzeugungsportfolio, das zunehmend durch erneuerbare Erzeugung geprägt ist, können wir hier einen wesentlichen Beitrag zur Dekarbonisierung und damit zur Sicherung der Lebensgrundlagen künftiger Generationen leisten.

Klimaneutrale EnBW bis 2035



¹ Das Klimaneutralitätsziel der EnBW bezieht sich auf die eigenen Emissionen (Scope 1 und 2). Scope 3 ist hauptsächlich bedingt durch den Gasverbrauch durch Kund*innen und erfordert perspektivisch den Einsatz klimaneutraler Gase. Das Ziel bezieht sich auf CO₂eq (CO₂, CH₄, N₂O und SF₆). Das Basisjahr ist 2018.

² Beinhaltet zum Teil Kompensation von verbleibenden Restemissionen durch den Erwerb anerkannter Kompensationszertifikate.

Ein wichtiger Meilenstein unserer Klimaneutralitätsstrategie ist die **Halbierung unserer CO₂-Emissionen bis 2030 gegenüber dem Basisjahr 2018**. Zu diesem Zweck werden wir die kohlebasierte Erzeugungskapazität von 4,6 GW (2018) bis 2030 um rund 2,5 GW reduzieren. Parallel dazu prüfen

wir die Umstellung von Kohle auf zunächst klimafreundlicheres Gas (Fuel Switch [🔗]) und in einem zweiten Schritt auf CO₂-freie klimaneutrale Gase wie Biogas oder (grünen) Wasserstoff.

Bis spätestens Ende 2035 folgt der **vollständige Ausstieg aus der Energieerzeugung auf Kohlebasis**. Um Verlustenergie im Energiesystem auszugleichen, planen wir den Einsatz von grünem Strom. Unvermeidliche Restemissionen werden durch den Erwerb anerkannter Kompensationszertifikate ausgeglichen. Unsere Tochtergesellschaften Energiedienst und Netze BW sind bereits seit 2020 beziehungsweise 2021 klimaneutral.

Unser Ansatz zur Klimaneutralität 2035, bezogen auf Stromerzeugung und Wärmeversorgung, steht **im Einklang mit den Vorgaben und Zielwerten des Pariser Klimaabkommens**. Er soll darüber hinaus die Balance zwischen den verschiedenen Erwartungen unserer Stakeholder herstellen, mit denen wir in einem ständigen Dialog stehen. Schon vor dem Kohleausstiegsgesetz haben wir uns seit 2013 aus ökologischen und ökonomischen Gründen von rund 40 % unserer CO₂-intensiven Erzeugungskapazitäten getrennt. In der sozialen Dimension streben wir im Sinne einer „Just Transition“ [🔗] an, zusätzliche Arbeitsplatzverluste im Zuge des Übergangs zur Klimaneutralität zu vermeiden. Die EnBW beschäftigt derzeit rund 3.500 Mitarbeiter*innen in der konventionellen Erzeugung. Bereits heute nutzen wir geeignete Personalinstrumente wie Weiterbildung und vorausschauende Personalplanung. Ehemalige Mitarbeiter*innen aus der konventionellen Energieerzeugung bringen ihr technisches Know-how schon jetzt in anderen Bereichen ein, wie zum Beispiel bei unseren Offshore-Windkraftanlagen.

Nachhaltige Finanzierung

Mit **nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten** untermauern wir unsere Unternehmensstrategie und leisten einen Beitrag zur Erreichung nationaler und internationaler Nachhaltigkeitsziele, allen voran die Pariser Klimaschutzziele und die nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen [Sustainable Development Goals [SDGs]] [🔗] [Seite 82 f. [↗]]. Seit 2018 haben wir bereits mehrere **Grüne Anleihen** [🔗] mit einem Gesamtvolumen von 2,5 Mrd. € am Kapitalmarkt platziert. Die Erlöse aus unseren Grünen Anleihen fließen gemäß unserem Green Financing Framework ausschließlich in die Bereiche erneuerbare Energien (Wind offshore, Wind onshore, Photovoltaik) und sauberer Transport (Ladeinfrastruktur für die Elektromobilität). Über die ausführliche Mittelallokation berichten wir jährlich in unserem Green Bond Impact Report, der zeitgleich mit dem Integrierten Geschäftsbericht veröffentlicht wird. So unterstützen die Grünen Anleihen unsere Investitionen in die Nachhaltigkeit und somit auch die nichtfinanziellen Top-Leistungskennzahlen in der Dimension Umwelt. Die Finanzierungsbedingungen der **nachhaltigen syndizierten Kreditlinie** [🔗] sind an ausgewählte nichtfinanzielle Top-Leistungskennzahlen gekoppelt. Die Erlöse aus dem **Grünen Schuldschein unserer Tochtergesellschaft VNG** können ausschließlich für ökologisch nachhaltige Projekte genutzt werden: Mittel- bis langfristig liegt der Fokus hier auf grünen Gasen, allen voran auf Biogas sowie nachhaltig erzeugtem Wasserstoff.

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 International Reporting Framework beruht. Der vorliegende Integrierte Geschäftsbericht 2021 verzahnt die finanziellen und nichtfinanziellen Aspekte unserer Geschäftstätigkeit. Mit den Top-Leistungskennzahlen messen wir den Grad der Zielerreichung und steuern unser Unternehmen.

Die Mittelverwendung der Grünen Anleihen finden Sie im **Green Bond Impact Report** auf unserer Website.

Online [↗]

TOP Finanzielle und nichtfinanzielle Top-Leistungskennzahlen und Zielwerte

Zieldimension	Ziel	Top-Leistungskennzahl	2021	Zielwert 2025
 Finanzen	Sicherung der Ertragskraft	Adjusted EBITDA in Mrd. €	3,0	3,2
	Steuerung des Finanzprofils	Schuldentilgungspotenzial in %	20,3	≥ 12 ¹
	Steigerung des Unternehmenswerts	ROCE in % Value Spread in %	7,0 –	– ² 0,5 – 1,5 ²
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, S. 78 ff. ⁷ Prognosebericht, S. 123 f. ⁷ Chancen- und Risikobericht, S. 128 ff. ⁷ Mehrjahresübersicht, S. 288 ⁷				
 Strategie³	Ergebnisanteil „Intelligente Infrastruktur für Kund*innen“	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. € / in %	0,3 / 10,9	0,6 / 20,0
	Ergebnisanteil „Systemkritische Infrastruktur“	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. € / in %	1,3 / 43,5	1,3 / 40,0
	Ergebnisanteil „Nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur“	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. € / in %	1,5 / 51,9	1,3 / 40,0
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, S. 78 ⁷ Prognosebericht, S. 123 ⁷ Chancen- und Risikobericht, S. 128 ff. ⁷ Mehrjahresübersicht, S. 288 ⁷				
 Kund*innen und Gesellschaft	Reputation	Reputationsindex	55	58 – 62
	Nahe an Kund*innen	Kundenzufriedenheitsindex EnBW/Yello	127 / 159	125 – 136 / 148 – 159
	Versorgungszuverlässigkeit	SAIDI Strom in min/a	16	< 20
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, S. 92 ff. ⁷ Prognosebericht, S. 125 ⁷ Chancen- und Risikobericht, S. 132 ⁷ Mehrjahresübersicht, S. 289 ⁷				
 Umwelt	Erneuerbare Energien (EE) ausbauen	Installierte Leistung EE in GW und Anteil EE an der Erzeugungskapazität in %	5,1 / 40,1	6,5 – 7,5 / > 50
	Klimaschutz	CO ₂ -Intensität in g/kWh ⁴	478	-15% – 30% ⁵ (Basisjahr 2018)
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, S. 97 ff. ⁷ Prognosebericht, S. 126 ⁷ Chancen- und Risikobericht, S. 132 f. ⁷ Mehrjahresübersicht, S. 289 ⁷				
 Mitarbeiter*innen	Engagement der Mitarbeiter*innen	People Engagement Index (PEI) ⁶	82	77 – 83 ⁷
	Arbeitssicherheit	LTIF steuerungsrelevante Gesellschaften ^{8,9}	2,3	2,1
		LTIF gesamt ⁸	3,3	3,5
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns, S. 104 ff. ⁷ Prognosebericht, S. 127 ⁷ Chancen- und Risikobericht, S. 133 f. ⁷ Mehrjahresübersicht, S. 290 ⁷				

- Mit dem Übergang auf die Wachstumsstrategie wurde die Innenfinanzierungskraft im Jahr 2021 durch die neue Top-Leistungskennzahl Schuldentilgungspotenzial abgelöst. Zur Sicherstellung des unveränderten Ziels solider Investmentgrade-Ratings überprüft die EnBW zur Steuerung ihres Finanzprofils den Zielwert 2025 des Schuldentilgungspotenzials regelmäßig.
- Für eine verbesserte Aussagekraft und Steuerbarkeit unabhängig von externen Markteinflüssen sowie für eine bessere Vergleichbarkeit werden wir die Steigerung des Unternehmenswerts ab 2022 über den Value Spread steuern. Der ROCE wird dann durch die neue Top-Leistungskennzahl Value Spread abgelöst. Für das Berichtsjahr 2021 beträgt der Value Spread 2,1% (Seite 90⁷).
- Die Summe der drei Segmente entspricht nicht dem Adjusted EBITDA des EnBW-Konzerns. Auf Sonstiges/Konsolidierung entfallen im Geschäftsjahr 2021 -187,4 Mio. € (+5,2%) (Seite 78 f.⁷).
- Die Berechnungsmethode der Top-Leistungskennzahl CO₂-Intensität wird künftig auf steuerbare Faktoren beschränkt. Der durch die EnBW nicht steuerbare Redispatch-Anteil ist im Gegensatz zu den Vorjahren nicht mehr enthalten. Auf Basis der bisherigen Berechnungsmethode ließe sich für das Geschäftsjahr 2021 eine CO₂-Intensität in Höhe von 492 g/kWh ermitteln. Weiterhin ist diese Kennzahl exklusive nuklearer Erzeugung berechnet. Die CO₂-Intensität inklusive nuklearer Erzeugung beträgt für das Berichtsjahr 386 g/kWh (Vorjahr: 268 g/kWh).
- Das Basisjahr ist 2018, da das Berichtsjahr 2020 nicht als repräsentativ für die kommenden Jahre betrachtet werden kann (unter anderem wegen Markt- und Corona-Effekten).
- Abweichender Konsolidierungskreis (Berücksichtigung aller Gesellschaften mit mehr als 100 Mitarbeiter*innen [ohne ITos]). Die im vierten Quartal 2021 erstmalig vollkonsolidierten Gesellschaften wurden bei der Erhebung des PEI nicht berücksichtigt.
- Aufgrund von Sondereffekten im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie im Jahr der Einführung dieser Top-Leistungskennzahl werden wir den Zielwert im Strategiezeitraum gegebenenfalls anpassen.
- Abweichender Konsolidierungskreis (Berücksichtigung aller Gesellschaften mit mehr als 100 Mitarbeiter*innen ohne externe Leiharbeiter*innen und Kontraktoren). Im Laufe des Geschäftsjahrs 2021 erstmalig vollkonsolidierte Gesellschaften wurden bei der Erhebung der LTIF-Kennzahlen nicht berücksichtigt.
- Ohne Unternehmen im Bereich Abfallwirtschaft.

TOP

Definition der Top-Leistungskennzahlen

Die Umsetzung unserer Strategie überwachen wir durch ein ganzheitliches Ziel- und Steuerungssystem. 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 Geschäftsjahrs 2021 sind im Vorjahresvergleich mit einer Ausnahme unverändert: Die Innenfinanzierungskraft ⁷ wurde wie geplant durch das Schuldentilgungspotenzial ⁷ abgelöst.

Die **finanziellen und strategischen Top-Leistungskennzahlen** innerhalb des PMS sind das Adjusted EBITDA sowie die Anteile der Segmente am Adjusted EBITDA, das Schuldentilgungspotenzial 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 78f. und 124f.).
- Die Top-Leistungskennzahl **Schuldentilgungspotenzial** setzt den Retained Cashflow ins Verhältnis zu den Nettoschulden. Das Schuldentilgungspotenzial misst die Fähigkeit der EnBW, ihre Zahlungsverpflichtungen aus der laufenden Ertragskraft zu bedienen. Diese Steuerungsgröße soll ein kontrolliertes Ertragswachstum im Rahmen unserer Finanzziele bei gleichzeitiger Sicherstellung solider Investmentgrade-Ratings ermöglichen. Zur Steuerung unseres Finanzprofils prüfen wir regelmäßig, ob das Schuldentilgungspotenzial im Einklang mit den aktuellen Anforderungen der Ratingagenturen steht. Da das Wachstum im Rahmen der Strategie EnBW 2025 nicht ausschließlich mit eigenen Mitteln aus der Innenfinanzierungskraft heraus finanziert werden kann, ersetzt das Schuldentilgungspotenzial seit 2021 die Innenfinanzierungskraft (Seite 88f. und 125f.).
- Der **ROCE (Return on Capital Employed)** bildet das Verhältnis von Adjusted EBIT inklusive des angepassten Beteiligungsergebnisses und dem durchschnittlich eingesetzten Kapital. Er dient der Ermittlung des Wertbeitrags, der die Entwicklung des Unternehmenswerts aus finanzieller Sicht abbildet. Für eine verbesserte Aussagekraft und Steuerbarkeit unabhängig von externen Markteinflüssen sowie für eine bessere Vergleichbarkeit werden wir die Steigerung des Unternehmenswerts ab dem Geschäftsjahr 2022 über den Value Spread steuern. Der ROCE wird dann durch die neue Top-Leistungskennzahl Value Spread abgelöst. Der Value Spread gibt die über der Mindestverzinsung des eingesetzten Kapitals geschaffene Überrendite vor Steuern in einer Periode an. Er wird ermittelt, indem die Differenz aus der tatsächlich erzielten Verzinsung vor Steuern und der Mindestverzinsung vor Steuern, definiert durch die Kapitalkosten vor Steuern (WACC), gebildet wird (Seite 89f. und 125f.).

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) Strom:

- 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 92f. und 125f.).
- Die Top-Leistungskennzahl **Kundenzufriedenheitsindex** betrachtet die Zufriedenheit der privaten Stromkund*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 93f. und 126f.).
- Als Top-Leistungskennzahl zur Versorgungszuverlässigkeit dient der **SAIDI Strom**. Die Kennzahl gibt die durchschnittliche Dauer der Versorgungsunterbrechung im Stromverteilnetz je angeschlossene*r Kund*in im Jahr an. Der SAIDI Strom 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 96f. und 126f.). 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 97⁷ und 126⁷).
- 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 (Seite 99⁷ und 127f.⁷).

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. Er wird für alle Gesellschaften mit mehr als 100 Mitarbeiter*innen (ohne Independent Transmission Operators [ITOs] ⁸) 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 in 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 104⁷ und 127⁷).
- Die Berechnungsgrundlage für den **LTIF** sind die 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 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 108⁷ und 127⁷).

Wirkungszusammenhänge

Wir sind der Überzeugung, dass zur Vermittlung eines umfassenden Unternehmensbilds neben der Darstellung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Belange auch eine Betrachtung und Analyse der Wechselwirkungen dieser Bereiche gehört. Um den Ansatz einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung innerhalb der EnBW weiter zu stärken, fördern wir das integrierte Denken in allen wesentlichen Unternehmensprozessen. Dabei verankern wir neben finanziellen auch nicht-finanzielle Aspekte bei Entscheidungsfindungen.

In den vergangenen Jahren haben wir in diesem Kapitel die Verknüpfung der verschiedenen Zieldimensionen anhand konkreter Einzelbeispiele dargestellt. Unsere Fortschritte bei der Umsetzung des integrierten Denkens in unserem Unternehmen verdeutlichen wir im Geschäftsjahr 2021 am Beispiel des **Investitionsgenehmigungsprozesses** und stellen damit die weiter zunehmende Bedeutung der nichtfinanziellen Aspekte dar.

Im Geschäftsjahr 2020 wurde im Rahmen eines umfangreichen Pilotprojekts die Bewertung von geplanten Investitionen in den Bereichen Erzeugung, Netze und Vertrieb anhand von Nachhaltigkeitskriterien vorgenommen. Basis dafür war die Anpassung der Investitionsrichtlinie. Seit dem Geschäftsjahr 2021 ist die Nachhaltigkeitsbewertung neben wirtschaftlichen und strategischen Faktoren fester Bestandteil und eine entscheidungsrelevante Information für die Freigabe von Investitionsvorhaben im EnBW-Investitionsausschuss und EnBW-Vorstand.

Der Investitionsgenehmigungsprozess wird durch den Vorstand gestaltet. Im Investitionsausschuss (InA) werden die einzelnen Projekte diskutiert und Empfehlungen ausgearbeitet. Mitglieder des InA sind neben dem Finanzvorstand Vertreter*innen aller EnBW-Vorstandsressorts sowie diverser

Fachbereiche. Der InA erarbeitet Empfehlungen, die dem Gesamtvorstand zusammen mit den von den Fachbereichen eingereichten Projektunterlagen vorgelegt werden.

In der Vergangenheit standen bei der Bewertung einzelner Investitionsvorhaben die strategische Ausrichtung, der Finanzmittelbedarf, die Wirtschaftlichkeit sowie die Auswirkungen des Vorhabens auf die finanziellen Top-Leistungskennzahlen im Vordergrund.

Zusätzlich durchläuft ein Investitionsvorhaben nun weitere Schritte der Nachhaltigkeitsbewertung:

- **Unternehmensbewertung** (im Rahmen einer Akquisition) hinsichtlich des sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsmanagements: Zum Beispiel wird untersucht, ob das Unternehmen über eine Richtlinie zur Einhaltung der Kernarbeitsnormen der ILO (Internationale Arbeitsorganisation) sowie ein Umwelt-/Energie-managementsystem verfügt und seine Unfall-/Todesfallraten veröffentlicht.
- **Projektbewertung:** Prüfung des geplanten Projekts beziehungsweise der Projektkategorie aus Nachhaltigkeitssicht. Hierfür wird zum einen die Auswirkung der Projektkategorie (beispielsweise Windkraft, Solar, Fuel Switch, Glasfaser) auf unsere relevanten Top-Leistungskennzahlen bewertet, aber auch die Erfüllung von EU-Taxonomie-Anforderungen und der Beitrag zu ausgewählten Themen weiterer Nachhaltigkeitsstandards und -initiativen (beispielsweise Sustainable Development Goals [SDGs], GRI und SASB).
- **Zuliefererbewertung:** Betrachtung der im Projekt beteiligten Zulieferer hinsichtlich ihres Nachhaltigkeitsmanagements. Hierzu wird zum Beispiel untersucht, ob der Zulieferer über ein Managementsystem für Arbeits- und Gesundheitsschutz verfügt und Strategien beziehungsweise Maßnahmen zur Kreislaufwirtschaft des Produkts beziehungsweise der Produktkomponenten (zum Beispiel Windkraftanlage, Solarmodule) berücksichtigt.
- **Kontroversenscreening:** Hier werden das Unternehmen (aus der Unternehmensbewertung) sowie die wesentlichen Zulieferer (aus der Zuliefererbewertung) bezüglich Nachhaltigkeitskontroversen in den vergangenen fünf Jahren hinsichtlich Geschäfts-/Compliance-Fehlverhalten, Arbeitsrecht, Menschenrechten, Umwelt und Produktverantwortung gescreent und bewertet.

Investitionsgenehmigungsprozess

