Integrierter Geschäftsbericht 2016

Ohne Anhang und ohne
Erklärung zur Unternehmensführung

EnBW

Kennzahlen des EnBW-Konzerns

Finanzielle und strategische Kennzahlen

in Mio. €	2016	2015	Veränderung in %
Außenumsatz	19.368,4	21.166,5	-8,5
TOP Adjusted EBITDA	1.938,9	2.109,6	-8,1
TOP Anteil Vertriebe am Adjusted EBITDA in Mio. €/in %	249,7/12,9	255,3/12,1	-2,2/–
TOP Anteil Netze am Adjusted EBITDA in Mio. €/in %	1.004,1/51,8	747,4/35,4	34,3/–
TOP Anteil Erneuerbare Energien am Adjusted EBITDA in Mio. €/in %	295,3/15,2	287,4/13,6	2,7/–
TOP Anteil Erzeugung und Handel am Adjusted EBITDA in Mio. €/in %	337,2/17,4	777,3/36,8	-56,6/–
Anteil Sonstiges/Konsolidierung am Adjusted EBITDA in Mio. €/in %	52,6/2,7	42,2/2,1	24,6/–
EBITDA	730,7	1.918,2	-61,9
Adjusted EBIT	1.024,5	1.181,9	-13,3
EBIT	-1.662,9	277,0	–
Konzernüberschuss/-fehlbetrag[1, 2]	-1.797,2	158,2	–
Ergebnis je Aktie aus Konzernüberschuss/-fehlbetrag in €[1, 2]	-6,64	0,58	–
Retained Cashflow[1]	949,5	1.717,6	-44,7
Nettoinvestitionen (zahlungswirksam)[1]	1.316,9	493,9	–
TOP Innenfinanzierungskraft in %	72,1	347,8	–
Nettofinanzschulden	3.645,0	3.329,0	9,5
Deckungsquote ALM in %	61,0	74,2	–
TOP Return on Capital Employed (ROCE) in %[1]	7,8	9,5	–
Kapitalkostensatz vor Steuern in %	6,9	6,9	–
Durchschnittliches Capital Employed[1]	13.715,6	13.627,2	0,6
Wertbeitrag[1]	123,4	354,3	-65,2

Nicht finanzielle Leistungskennzahlen

	2016	2015	Veränderung in %
Zieldimension Kunden und Gesellschaft			
TOP Reputationsindex	50,0	48,5	3,1
TOP Kundenzufriedenheitsindex EnBW/Yello	132/150	136/152	-2,9/-1,3
TOP SAIDI (Strom) in min/a	16	15	6,7
Zieldimension Mitarbeiter			
TOP Mitarbeitercommitmentindex (MCI)[3]	59	60	-1,7
TOP LTIF[3]	3,9	3,8	2,6
Zieldimension Umwelt			
TOP Installierte Leistung erneuerbare Energien (EE) in GW und Anteil EE an der Erzeugungskapazität in %	3,1/23,1	3,1/23,6	–/-2,1
TOP CO_2-Intensität in g/kWh	577	606	-4,8

Mitarbeiter des EnBW-Konzerns[4]

	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung in %
Mitarbeiter	20.409	20.288	0,6

[1] Vorjahreszahlen angepasst.
[2] Bezogen auf das auf die Aktionäre der EnBW AG entfallende Ergebnis.
[3] Abweichender Konsolidierungskreis; vergleiche hierzu Definition der Top-Leistungskennzahlen auf Seite 28.
[4] Anzahl der Mitarbeiter ohne geringfügig Beschäftigte, ohne Auszubildende und ohne ruhende Arbeitsverhältnisse. Der Begriff Mitarbeiter bezeichnet weibliche und männliche Beschäftigte.

Profil 2016

Energie vernetzt. Trends wie Digitalisierung, Dezentralisierung und Urbanisierung beschleunigen das Tempo der Veränderung in der Energiebranche. Digitale Intelligenz verbindet unsere Lebens- und Wirtschaftsbereiche mehr und mehr. Nun gilt es, die verschiedenen Infrastrukturen über den Energiesektor hinaus noch stärker miteinander zu vernetzen – beispielsweise in den Bereichen Breitband, Verkehr oder Sicherheit. Die EnBW wird, diesen Trends entsprechend, ihre Position als kompetenter und zuverlässiger Infrastrukturpartner von Kunden, Bürgern und Kommunen weiter ausbauen.

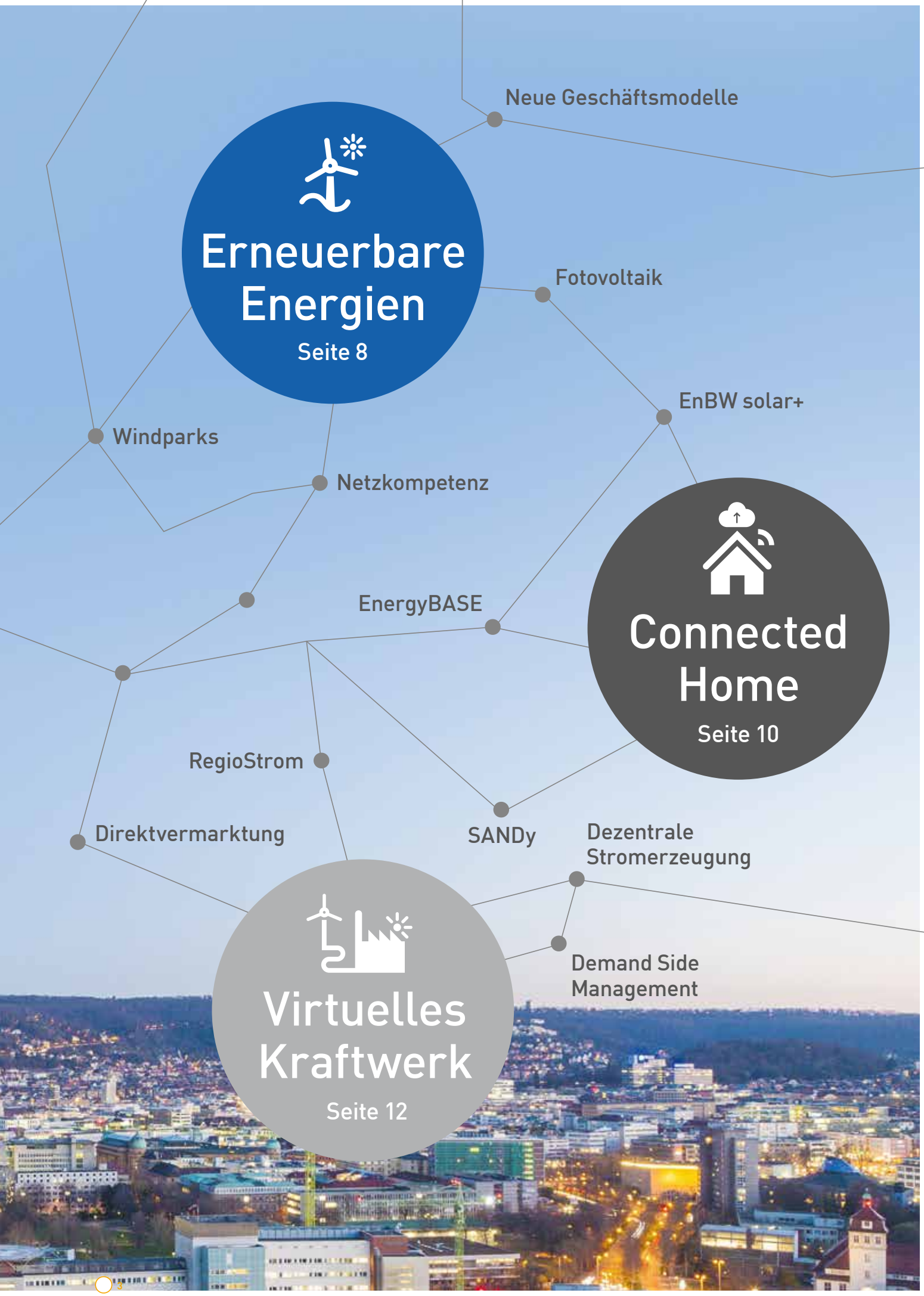
Die EnBW ist ein wesentlicher Gestalter der Energiewende und setzt ihre Strategie EnBW 2020 konsequent und souverän um: Ausbau der Erzeugung aus erneuerbaren Energiequellen, Ausweitung des stabilen Netzgeschäfts, innovative Produkte und Dienstleistungen, untermauert von umfangreichen Effizienzmaßnahmen. Als eines der größten Energieversorgungsunternehmen in Deutschland versorgen wir mit 20.000 Mitarbeitern rund 5,5 Millionen Kunden mit Strom, Gas und Wasser sowie energienahen Produkten und Dienstleistungen – als integriertes und innovatives Unternehmen mit neu ausgerichtetem Geschäftsportfolio und starken Wurzeln in Baden-Württemberg.

Hinweis: Der vollständige Jahresabschluss des EnBW-Konzerns 2016 einschließlich Anhang sowie die Erklärung zur Unternehmensführung einschließlich Corporate Governance Bericht 2016 stehen auf unseren Internetseiten www.enbw.com/bericht2016 als Download zur Verfügung.

Ein ausführliches Inhaltsverzeichnis mit Erklärung der Navigation finden Sie auf der hinteren Umschlagsseite.

Energie vernetzt

Große und technisch komplizierte Systeme im Bereich Energie sicher zu beherrschen, das ist das Tagesgeschäft der EnBW. Diese Kompetenz wollen wir auf die Infrastrukturthemen der Zukunft übertragen. Durch die fortschreitende Digitalisierung wächst die Energiebranche mit Bereichen wie Städtebau und Verkehr zusammen. Haushalte und Kommunen müssen in Zukunft komplexe Netzwerke planen und steuern. Wie die EnBW ihre Kunden dabei unterstützt, zeigt unser Blick auf ausgewählte Projekte.


Neue Geschäftsmodelle
Erneuerbare Energien
Seite 8
Fotovoltaik
EnBW solar+
Windparks
Netzkompetenz
EnergyBASE
Connected Home
Seite 10
RegioStrom
Direktvermarktung
SANDy
Dezentrale Stromerzeugung
Demand Side Management
Virtuelles Kraftwerk
Seite 12

Smart City

450

Kilometer Glasfaser wird das kommunale Netz im Landkreis Karlsruhe umfassen

2,5

Millionen Logins in das SM!GHT-WLAN-Netz

Intelligenz im Mast

Urbanisierung ist ein globaler Trend. Netzwerke organisieren zunehmend das städtische Leben. Eine technische Basis dafür liefert **SM!GHT** (Smart.City.Light) – die multifunktionale Straßenleuchte der EnBW. Sie kann mehr als sparsames LED-Licht spenden. Der Mast ist mit öffentlichem WLAN und Ladetechnik für Elektrofahrzeuge ausgestattet. Über einen Alarmknopf können Passanten im Notfall Hilfe holen. Vor allem aber ist das System ein Meister der Datenerfassung: Sensoren erfassen Umweltinformationen, eine Kamera zeichnet die Verkehrsdichte auf. Diese Messwerte lassen sich elektronisch auswerten und geben beispielsweise Kommunen wertvolle Hinweise, um etwa wachsende Verkehrsströme zu lenken. So wird SM!GHT zum Baustein einer intelligenten kommunalen Infrastruktur.

Bis 2050 werden

83

Prozent der Weltbevölkerung in Städten leben.

Allein in den 50 größten Städten Baden-Württembergs besteht bis 2020 ein Ausbaupotenzial für nachhaltige Infrastrukturen von über

3

Milliarden Euro.

Weltweit wird der Markt für nachhaltige Infrastrukturen 2020 ein Volumen von

1,5

Billionen Dollar haben.

Quelle: Fraunhofer IAO

Raum zum Leben

Eine vernetzte Stadt wächst nicht von allein – sie braucht einen Plan. Die EnBW entwickelt ihn. Spezialisten des Konzerns untersuchen, wie Neubaugebiete an bestehende Wärmenetze angeschlossen werden können und wo die Straßenbeleuchtung installiert wird. Sie beurteilen, wie sinnvoll Fotovoltaik oder Solarthermie vor Ort ist oder ob sich ein Blockheizkraftwerk lohnt. Ihre Expertise im Leitungsbau bringen die Netzbetreiber der EnBW aber auch beim für viele Regionen so wichtigen Thema **Breitbandausbau** mit ein. Sie unterstützen Kommunen bei der Planung, dem Bau und Betrieb der Breitbandnetze und kümmern sich um die Anschlüsse der Endkunden. Netzausbau ist seit Jahrzehnten eine Domäne der EnBW-Netztöchter, zum Beispiel der Netze BW. Wertvolles Wissen für die vernetzten Städte der Zukunft.

Smart City: Energie, Verkehr und Gebäude – alles ist in der intelligenten Stadt der Zukunft vernetzt.

Labore der Zukunft

Stromnetze leisten heute deutlich mehr als noch vor wenigen Jahren: Sie versorgen nicht nur Kunden, sondern müssen zum Beispiel auch Energie von Solaranlagen aufnehmen und in die nächste Spannungsebene einspeisen können. Hinzu kommen immer mehr Elektrofahrzeuge, deren Batterien gleichzeitig geladen werden. Sowohl Leitungen als auch künftige dezentrale Speicher müssen daher richtig dimensioniert und aufeinander abgestimmt sein. In ihren **NETZlaboren** erforscht die EnBW-Tochter Netze BW, wie mit intelligenter Technik und neuen Konzepten die Stromnetze diesen Anforderungen gerecht werden können. Eines davon ist das NETZlabor Elektroflotten in Stuttgart. Hier wird getestet, wie sich die steigende Zahl von E-Fahrzeugen auf lokale Verteilnetze auswirken wird. Lassen sich Ladevorgänge automatisch verschieben oder mit geringerer Leistung fortführen? Bleiben die Ladezeiten akzeptabel? Wie können E-Autos als dezentrale Speicher im Stromnetz dienen? Fragen wie diese erforschen Experten der EnBW zusammen mit Wissenschaftlern.

Ziel der Landesregierung:

200.000

E-Fahrzeuge in Baden-Württemberg bis 2020

Nachh

An der Quelle

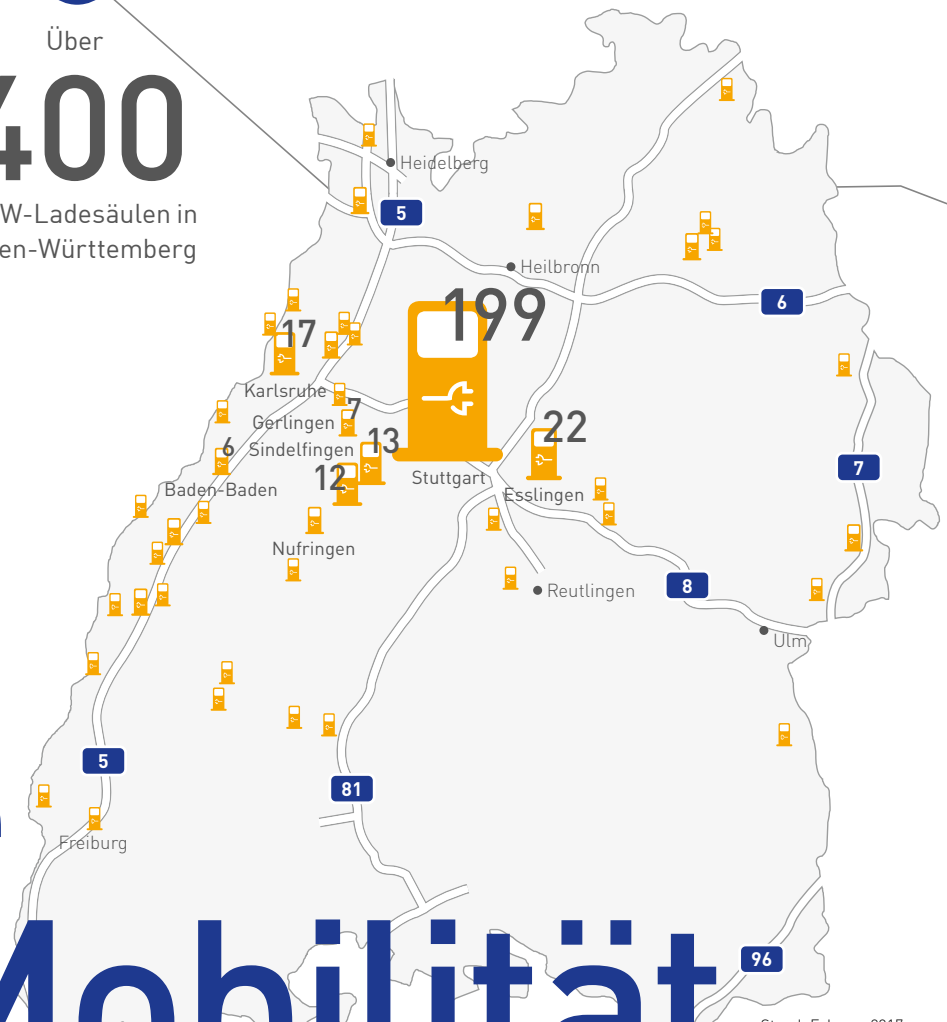
Nachhaltige emissionsfreie Mobilität wird in der Stadt von morgen immer wichtiger. Um elektrisch sicher ans Ziel zu kommen, braucht man jedoch eine gute **Ladeinfrastruktur**. Schon heute betreibt die EnBW daher über 400 Ladesäulen – und ständig kommen neue hinzu. Mit Ladesäulen an 34 baden-württembergischen Autobahnraststätten von Tank & Rast unterhält die EnBW bereits ein Netz von Schnellademöglichkeiten; 2017 wird sie bundesweit an 119 Tank & Rast-Standorten Ladesäulen betreiben. An den neuen Säulen lässt sich ein Elektrofahrzeug in weniger als 20 Minuten mit Energie für 100 Kilometer aufladen. In ein paar Jahren werden noch kürzere Zeiten möglich sein. Die Ladesäulen sind vollständig vernetzt. Auf einer digitalen Karte kann man sehen, wo sich Ladesäulen befinden und ob sie frei sind. Ladevorgänge können so exakt geplant werden. In naher Zukunft werden die Ladesäulen noch intelligenter: Speist der Fahrer dann mit einer Solaranlage von zu Hause Strom ins Netz und damit in die Energy-Community ein, wird er an einer beliebigen Ladesäule den günstigen Community-Strom aus erneuerbaren Quellen tanken können.

Die neuen Schnellladesäulen der EnBW wurden im Februar 2017 offiziell in Betrieb genommen.

Über

400

EnBW-Ladesäulen in Baden-Württemberg

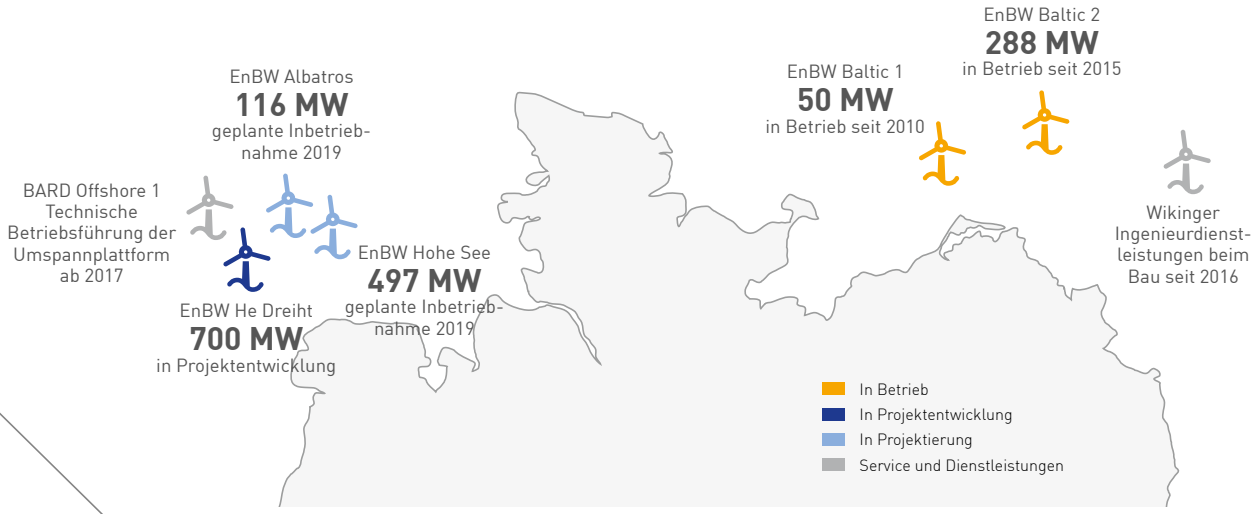


Stand: Februar 2017

altige Mobilität

Zahlungsströme
Kunden wollen auch an der Elektrotankstelle schnell und problemlos zahlen, ohne sich bei jedem Ladestellenbetreiber zuvor registrieren zu müssen. Die EnBW hat sich deshalb dem Direktbezahlsystem des Dienstleisters Hubject angeschlossen. Es umfasst bereits 40.000 Ladepunkte auf drei Kontinenten und steuert die Abrechnung über Landesgrenzen hinweg (Roaming). Fahrer können an jeder Säule des Netzwerks ihr E-Auto laden und ihre Rechnung in Sekunden per Smartphone begleichen.

Zeit zu Laden
In den 1,6 Millionen Fuhrparks deutscher Unternehmen sind 4,5 Millionen Autos unterwegs. Viele dieser Firmen wollen auf Elektromobilität umstellen. Doch sie sind unsicher, wie sie ökologisch handeln und zugleich wirtschaftlich arbeiten können. Die EnBW berät sie – mit dem Angebot **time2charge**. Dabei analysiert die EnBW die aktuelle Fuhrparknutzung und den Bedarf. Fällt dann der Beschluss zum Aufbau einer Elektroflotte, installiert die EnBW die Ladesäulen, kümmert sich um Netzanschluss, Wartung und Reparatur der Anlagen. Für die deutschen Händler des koreanischen Herstellers Hyundai baut die EnBW zum Beispiel gerade eine Ladeinfrastruktur auf, die von allen Fahrern von Elektrofahrzeugen genutzt werden kann.



Durch Ausweitung ihres Dienst-leistungsportfolios und innovative Beteiligungsmodelle arbeitet die EnBW in verschiedenen Rollen am Ausbau der erneuerbaren Energien – dafür stehen zum Beispiel unsere Offshore-Projekte.

Erneuerb

Umspannende Fertigkeit

Wenn es darum geht, Strom aus erneuerbaren Energien in großen Mengen ins Netz einzuspeisen, spielt Umspanntechnik eine Schlüsselrolle. Sie ist ein Spezialgebiet, das die EnBW beherrscht und seit Jahrzehnten verfeinert. Dank dieser **Netzkompetenz** hat der Konzern mehrfach Aufträge aus dem Ausland erhalten, unter anderem, um Solarparks und Windkraftanlagen anzuschließen.

Spitze an Land und auf See

Die EnBW gehört 2017 erstmals zur Spitzengruppe der Projektentwickler für **Windparks** in Deutschland. Auf dem Festland werden allein 16 neue Windparks mit rund 200 Megawatt Leistung entstehen. Im Meer geht der schon vor Jahren gestartete Ausbau weiter: Mit dem kanadischen Konzern Enbridge errichtet die EnBW erstmals einen Windpark in der Nordsee. Er soll 2019 in Betrieb gehen und rechnerisch 560.000 Haushalte mit Strom versorgen. Zwei weitere Projekte sind in Planung. In der Ostsee drehen sich schon seit einiger Zeit die Räder der EnBW-Windparks Baltic 1 und Baltic 2.

Der Solarpark Leibertingen versorgt pro Jahr rechnerisch rund 600 Haushalte mit Strom.

40

Prozent Anteil erneuerbare Energien
an der Erzeugungskapazität
des EnBW-Konzerns bis 2020

are Energien

Sonnige Partnerschaften

Wer heute einen Solarpark plant, braucht Know-how, um die Energie zu vermarkten. Betreiber von **Fotovoltaik**-Freiflächenanlagen müssen sich zum Beispiel an einer staatlich gelenkten Ausschreibung beteiligen. Vorbereitung und Teilnahme sind komplex. Fachleute der EnBW beraten Unternehmen und Gemeinden, die Sonnenstrom erzeugen und mit Gewinn ins Netz einspeisen wollen. Sie testen aber auch neue Formen der Zusammenarbeit: So unterstützt die EnBW Solarprojekte ihrer Kunden in der Startphase für eine bestimmte Zeit besonders intensiv – mit technischem Wissen und finanzieller Hilfe.

Rundum sorglos

Dreht sich ein Windrad nach mehreren Jahren Planungs- und Bauzeit, ist erst ein Teil der Arbeit erledigt – die Anlage muss in Schuss gehalten werden. Deshalb hat die EnBW den dänischen Dienstleister Connected Wind Services übernommen. Diese Erweiterung des Portfolios schafft Raum zur Entwicklung **neuer Geschäftsmodelle** in der Windkraft.

25

Jahre Leistungsgarantie auf EnBW solar+

Conne

Intelligente Basis

Wer Strom auf seinem Hausdach erzeugt und im Keller speichert, muss beide Komponenten intelligent vernetzen. Diese Aufgabe übernimmt **EnergyBASE**. Die digitale Steuerung der EnBW entscheidet, ob der selbst erzeugte Strom in den Speicher fließt, sofort verbraucht wird oder vermarktet werden soll. Alle drei Dinge können vorteilhaft sein, je nachdem, wie hoch der Strompreis ist und wie viel Energie der Haushalt an den folgenden Tagen benötigt. EnergyBASE kann den Konsum im Voraus anhand von Erfahrungswerten berechnen.

Geteilte Sonne

Ein Überschuss an Strom muss nicht im hauseigenen Speicher bleiben – man verkauft ihn an jemand, der zu wenig davon hat. So einen vernetzten Handel unter Privatleuten ermöglicht **EnBW solar+**. Im Mittelpunkt steht die Energy-Community – ein virtueller Marktplatz, den man über eine App betreten kann. Hier kann man überschüssigen Strom an andere Mitglieder verkaufen oder Strom besonders günstig beziehen, wenn man mal mehr braucht. EnBW solar+ ist ein Komplettpaket, das neben der App aus einer Solaranlage auf dem Dach, einem stationären Speicher, einem intelligenten Steuer- und Messsystem (EnergyBASE) sowie einem umfangreichen Leistungs- und Garantieversprechen besteht. EnBW solar+ erhält regelmäßig neue Funktionen.

Vernetzt in einer Gemeinschaft, der sogenannten Energy-Community. Mit EnBW solar+ Strom erzeugen, speichern und teilen.

cted Home

Hilfe zur Selbsthilfe
Solarstromanlagen und Speicher müssen Privatleute nicht kaufen – sie können sie auch pachten. Das Hamburger Start-up DZ-4 bietet Einfamilienhaushalten eine dezentrale Versorgung aus erneuerbaren Energien. Die EnBW ist über ihre Tochter EnBW New Ventures an dem Unternehmen beteiligt. Während der Vertragslaufzeit bleibt DZ-4 Eigentümer der Anlagen und kümmert sich um Technik und Betrieb. Dieses Geschäftsmodell ist im Ausland bereits erfolgreich. DZ-4 hat es als erstes Unternehmen für den deutschen Markt entwickelt. Die ersten Kunden wurden 2012 beliefert. Die Gesellschaft hat ein festes Angebot von Solarstromanlagen und hilft ihren Kunden bei der Finanzierung. Auf Wunsch liefert DZ-4 auch Ökostrom aus dem Netz.

Darüber hinaus werden auch bald neue Komponenten für die Elektromobilität oder die Wärmeerzeugung dazuzählen. Für den Anwender ist EnBW solar+ einfach zu bedienen. Die komplexe Abwicklung im Hintergrund übernimmt die EnBW. Sie kümmert sich zum Beispiel um die Bilanzierung der Energiemengen für die Netzbetreiber – eine komplizierte Aufgabe, die für einen Energiekonzern zum Tagesgeschäft gehört.

So smart ist SANDy
Die Auswertung von Daten spielt bei der Energiewende eine entscheidende Rolle. Mit intelligenten Zählern lassen sich beispielsweise Informationen über den Energieverbrauch erfassen und auswerten. **SANDy**, ein Start-up der EnBW, geht einen Schritt weiter. Es bietet eine technische Basis, mit der sich riesige Datenmengen aus unterschiedlichen Bereichen zielgerichtet betrachten lassen. Mit intelligenten Algorithmen erkennt SANDy Verhaltensmuster, die interessante Informationen im Hinblick auf den Energieverbrauch liefern. Eines von vielen Anwendungsbeispielen: Heizungen werden noch immer über fest eingestellte Zeitpläne gesteuert. Ob sich jemand im Raum befindet, spielt keine Rolle. Deshalb erstellt SANDy mit Sensoren ein Nutzungsprofil, das ständig aktualisiert und an die Heizungssteuerung geschickt wird. Werden große Mengen von Daten auf diese Weise erfasst und ausgewertet, ergeben sich wertvolle Hinweise für Unternehmen, um neue, kundenfreundliche Produkte zu entwickeln. Für die EnBW bedeutet SANDy daher auch den Einstieg in das Management von großen Datenmengen.

1,6

Millionen Erzeuger von Strom aus erneuerbaren Quellen in Deutschland

Virtuell Kra

Intelligenz des Schwarms

Das Kraftwerk der Zukunft besteht aus vielen kleinen Einheiten, die Strom erzeugen – zum Beispiel Fotovoltaikanlagen, Blockheizkraftwerke, Windräder oder Wasserkraftwerke. Richtig organisiert entsteht ein virtuelles Kraftwerk, das man als Schwarm **dezentraler Stromerzeuger** betrachten kann. Er lässt sich ergänzen durch Hausbatterien, Wärmepumpen oder eine Anbindung an die Elektromobilität. Dieses komplexe, vernetzte und sehr bewegliche System prägt zunehmend die Energiewelt. Eine intelligente Steuerung des Schwarms macht es möglich, Kunden zuverlässig und günstig mit Energie zu versorgen, ohne die Netze zu überlasten. Die vom Wetter abhängige Produktion erneuerbarer Energie wird dadurch planbarer und verlässlicher. Kunden können Strom außerdem gewinnbringend vermarkten oder günstig beziehen. Für die EnBW sind virtuelle Kraftwerke eine große Chance, ihr Wissen über den sicheren Betrieb komplexer Systeme auf neue digitale Geschäftsmodelle zu übertragen.

Gewusst wann

Die Höhe des Strompreises ist vom Zeitpunkt abhängig – insbesondere bei volatiler Erzeugung durch erneuerbare Energien. Das gilt für Erzeuger genauso wie für Verbraucher. Die EnBW steuert deshalb die Stromnachfrage ihrer Kunden auf Wunsch so, dass die Kosten möglichst niedrig sind. Voraussetzung dafür ist, dass sie Strom flexibel verbrauchen können. Das ist zum Beispiel bei Wasserversorgern der Fall. Sie müssen ihre elektrischen Pumpen und Speicher nicht permanent betreiben, sondern können sich auf die Zeiten beschränken, in denen der Marktpreis für Strom niedrig oder sogar negativ ist. Die EnBW entwickelt Strategien, um die Energienachfrage der Kunden softwaregestützt kostengünstig zu steuern (**Demand Side Management**). Dabei hat die Versorgungssicherheit immer Vorrang. Für die EnBW ist das Thema nicht neu, sie betreibt seit Jahrzehnten selbst komplexe Trinkwassernetze für Kommunen.

es
ftwerk

Das richtige Programm
In der dezentralen Energiewelt müssen die Anlagen aller Teilnehmer in Verbindung stehen und digital gesteuert werden. Die Software dafür kommt vom Berliner Start-up Lumenaza. Sie versorgt Kunden mit regional erzeugtem Strom aus erneuerbaren Energien und bezieht die dezentralen Erzeuger aktiv mit ein. Gemeinsam treffen sie sich auf einem virtuellen Marktplatz, wo Strom angeboten und nachgefragt wird. Die EnBW ist über ihre Tochter EnBW New Ventures an Lumenaza beteiligt.

Die EnBW bündelt dezentral erzeugte Energien in einem virtuellen Kraftwerk und vermarktet sie.

Strom vom Nachbarn
Die EnBW bündelt Erzeugungsanlagen aus der Region. Sie macht daraus ein virtuelles Kraftwerk und kümmert sich um die energiewirtschaftliche Abwicklung. Im Raum Bopfingen gibt es beispielsweise schon eine **RegioStrom**-Gemeinschaft. Hier wird Strom aus erneuerbaren Quellen auch dort verbraucht, wo er erzeugt wurde. Das entlastet die Netze und stärkt das Vertrauen in die Energiewende durch regionale Wertschöpfung. Denn jeder Verbraucher weiß, aus welchen nahe gelegenen Erzeugungsanlagen sein Strom kommt. Digitale Systeme der EnBW garantieren, dass sich Nachfrage und Angebot in der Region die Waage halten und Engpässe ausgeglichen werden. Die Erfahrungen aus Bopfingen sollen künftig in weitere Energiegemeinschaften einfließen.

Markt im Netz
Wer Strom aus erneuerbaren Quellen erzeugt, ist auf das Fachwissen von Partnern angewiesen – vor allem, wenn es sich um neue Anlagen mit mehr als 100 Kilowatt Leistung handelt. Denn dann müssen auch private Erzeuger den Strom an der Energiebörse **direkt vermarkten** und erhalten nicht mehr automatisch eine Einspeisevergütung. Das muss kein Nachteil sein. Wird der Strom optimal vermarktet, kann der Gesamterlös sogar höher ausfallen als mit einer festen Vergütung. Der Verwaltungsaufwand dafür ist jedoch hoch. Kleine und große Erzeuger setzen deshalb auf Vermarktungspartner wie die EnBW. Durch ein zusätzliches Anlagenmodul können Livedaten von der Anlage gesendet und diese ferngesteuert werden. So kann die EnBW die Produktion ihres Kunden prognostizieren, bedarfsgerecht mit weiteren Anlagen im Schwarm steuern und die erzeugte Energie verkaufen.

Inhalt

Energie vernetzt
Imageteil

An unsere Stakeholder
Seite 2

Aktionärsbrief 2
Der Vorstand 4
Bericht des Aufsichtsrats (Kurzfassung) 6
Über diesen Bericht 9
Weiterentwicklung der integrierten Berichterstattung 11

Zusammengefasster Lagebericht
des EnBW-Konzerns und der EnBW AG
Seite 13

Grundlagen des Konzerns 13
Geschäftsmodell 13
Strategie, Ziele und Steuerungssystem 22
Corporate Governance 32
Im Dialog mit unseren Stakeholdern 35
Forschung, Entwicklung und Innovation 39
Beschaffung 42

Wirtschaftsbericht 44
Rahmenbedingungen 44
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns 50
Unternehmenssituation der EnBW AG 70
Gesamtbeurteilung der wirtschaftlichen Lage des Konzerns 75
Prognosebericht 76
Chancen- und Risikobericht 80
Vergütungsbericht 90
Angaben nach den §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht des Vorstands 98

Gekürzter Jahresabschluss

des EnBW-Konzerns

Seite 101

Gewinn- und Verlustrechnung 101
Gesamtergebnisrechnung 102
Bilanz 103
Kapitalflussrechnung 104
Eigenkapitalveränderungsrechnung 105
Angaben zum Ergebnis der Prüfung des Konzernabschlusses und des Berichts über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns für das Geschäftsjahr 2016 106

Organe der Gesellschaft

Seite 108

Der Aufsichtsrat 108
Mandate der Vorstandsmitglieder 110
Zusätzliche Mandate der Aufsichtsratsmitglieder 111

Service

Seite 114

Mehrjahresübersicht 114
Glossar 116
Top-Themen 2016 120
Wichtige Hinweise 122
Wesentliche Erzeugungsstandorte des EnBW-Konzerns
Finanzkalender

Aktionärsbrief

Dr. Frank Mastiaux
Vorsitzender des Vorstands

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Aktionäre, Mitarbeiter und Freunde der EnBW,

2013 haben wir begonnen, die EnBW tief greifend und mit klaren Zielen für 2020 umzubauen. Der Umbau hatte von Anfang an zwei Stoßrichtungen: Steigerung der Effizienz einerseits und Ausrichtung unserer Aktivitäten an den Wachstumsmärkten der Energiewende andererseits. Dabei mussten wir gegen ein sich permanent verschlechterndes Umfeld ankämpfen, insbesondere gegen rasant fallende Strompreise. Im vergangenen Geschäftsjahr mussten wir zudem die finanziellen Auswirkungen des Gesetzes zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung verkraften. Dies führte zu außergewöhnlich hohen Sonderbelastungen, die sich in einem Konzernfehlbetrag von 1,8 Milliarden Euro niedergeschlagen haben. Dennoch können wir heute feststellen: Die konsequente Umsetzung unserer Strategie 2020 zahlt sich aus. Wir haben 2016 erneut ein operatives Ergebnis im Rahmen unserer Erwartungen erreicht, das angesichts der zum Teil dramatischen Umfeldverschlechterungen „nur“ um 8 Prozent unter dem Vorjahr liegt. Inzwischen tragen die Bereiche Netze, Erneuerbare Energien und Vertriebe zu 80 Prozent zum operativen Konzernergebnis bei. Das zeigt den Erfolg unseres Umbaus. Was noch wichtiger ist: Wir gehen davon aus, 2017 die Ergebniswende einleiten zu können. Wir wollen unser operatives Ergebnis erstmals seit vier Jahren mindestens stabil halten und haben die Ambition, einen operativen Ergebnisanstieg von bis zu 5 Prozent zu erreichen. Ab 2017 nehmen wir also auch im Ergebnis Kurs auf 2020 und sind zuversichtlich, unsere strategischen und operativen Ziele, die wir uns für diesen Zeitraum gesetzt haben, zu erreichen.

Strategieumsetzung EnBW 2020 auf gutem Weg

Dazu werden nicht nur die seit 2012 umgesetzten und eingeleiteten Effizienzmaßnahmen mit einem Volumen von 1,4 Milliarden Euro bis 2020 beitragen. Großprojekte wie unser dritter Offshore-Windpark EnBW Hohe See, den wir bis 2019 in der Nordsee errichten werden, aber auch der weitere Ausbau unseres Netzgeschäfts und zahlreiche neue Produkte und Geschäfte im Vertrieb bis hin zu vielversprechenden Partnerschaften im Bereich Elektromobilität werden dafür sorgen, dass wir unseren Umbau bis 2020 erfolgreich abschließen und das angepeilte operative Ergebnis von 2,3 bis 2,5 Milliarden Euro erreichen. Unser Unternehmen und unsere Mitarbeiter haben in den vergangenen Jahren gezeigt, dass sie Veränderungen frühzeitig erkennen und sich darauf einstellen können. Auf diese Fähigkeit, die im künftigen Wettbewerb zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird, wollen wir zunehmend bauen. Daher haben wir uns frühzeitig die Marktentwicklungen und Trends für die Jahre nach 2020 sehr genau angeschaut.

Das Tempo der Veränderung unserer Branche nimmt weiter zu. Gründe sind beispielsweise eine voranschreitende Digitalisierung, Dezentralisierung und Urbanisierung. Auch die Kundenerwartungen gehen in eine klare Richtung: Unsere Kunden erwarten Lösungen sofort und maßgeschneidert und keine Standards. Digitale Intelligenz vernetzt künftig viel stärker die Strom-, Gas- und Wärmeversorgung. Die Elektromobilität verbindet den Energie- und den Verkehrssektor. Private Haushalte mit eigener Erzeugungskapazität, die nach Autarkie streben, verbinden sich zu Gemeinschaften, teilen ihre Energie und bilden so virtuelle Kraftwerke. Bekanntlich ist Teilen das neue Haben.

Die Klimakonferenzen in Paris und Marrakesch haben sich klar für eine weltweite Dekarbonisierung ausgesprochen. Auch das wirkt sich beschleunigend auf die Energiewende aus. Sie ist daher auf mehreren Ebenen ein unumkehrbarer globaler Prozess geworden. Die internationalen Kapitalmärkte beginnen sich darauf einzustellen. Eine internationale Arbeitsgruppe, die Task Force on Climate-related Financial Disclosures, entwickelt beispielsweise Regeln für eine klimabezogene Finanzberichterstattung. Ich freue mich, dass die EnBW durch meinen Vorstandskollegen Thomas Kusterer in diesem Gremium vertreten ist.

Infrastrukturpartner mit digitaler Systemkompetenz

Das digitale Zusammenwachsen der einzelnen Energiesysteme und -infrastrukturen erfordert die übergreifende Fähigkeit, komplexe Systeme und Infrastrukturen – im Einzelnen wie im Zusammenspiel – sicher zu beherrschen, zu betreiben und nachhaltig weiterzuentwickeln. Genau darin besteht unsere in Jahrzehnten erworbene Kernkompetenz. Wir sind daher darauf vorbereitet, in der Energiewelt von morgen eine zentrale Position einzunehmen. Denn auch weitere Sektoren über die Energiebranche hinaus brauchen künftig dieses Wissen. Beispiele dafür sind Breitband, Verkehr oder Sicherheit. Wir werden strategisch unsere Stellung als kompetenter und zuverlässiger Infrastrukturpartner von Kunden, Bürgern und Kommunen deutlich ausbauen.

Sondersituation 2016 – Wendepunkt 2017

Das operative Ergebnis der EnBW hat sich – wie eingangs beschrieben und wie erwartet – nochmals verringert. Wir gehen aber von einer Stabilisierung beziehungsweise erstmaligen Verbesserung dieses Ergebnisses im Jahr 2017 aus. In wichtigen nicht finanziellen Zieldimensionen konnten wir uns bereits verbessern: Der Reputationsindex der EnBW, also unser „Standing“ bei wichtigen Stakeholdergruppen und in der breiten Öffentlichkeit, hat sich 2016 beispielsweise erhöht. Wir haben diese wichtige Kennzahl erstmals 2016 als Top-Leistungskennzahl aufgenommen. Unser unternehmerisches Handeln wird damit künftig noch deutlich stärker von der Bedeutung für die Reputation geleitet.

Aufgrund des Gesetzes zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung mussten wir 2016 an die Grenze der finanziellen Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens gehen. Wir begrüßen es trotzdem ausdrücklich, dass klare und verbindliche Regelungen hinsichtlich der Verantwortung für Abbau, Entsorgung und Endlagerung kerntechnischer Anlagen gelten werden. Profitieren werden wir davon in künftigen Jahren, weil sich die Risikoausprägung unseres Geschäftsmodells entscheidend verringert hat.

Es ist unser Ziel, aus einer Phase des Umbaus und der Einsparungen heraus in den nächsten Jahren wieder zunehmend in eine Phase des Wachstums einzutreten. Dafür stehen nicht nur meine Vorstandskollegen und ich, sondern das gesamte Team der EnBW.

Mit freundlichen Grüßen

Vorsitzender des Vorstands
Dr. Frank Mastiaux

zielgerichtetes Vorwärtskommen
konsequentes Vordenken
Wie können wir uns noch schneller verändern?
Wie können wir die Chancen der Zukunft noch besser nutzen?
hohe Transparenz
direktes Feedback

permanente
Verbesserung
ständiges Lernen
klare
Kommunikation
Wie können
wir mehr
Mitarbeiter
zu Unternehmern
machen?
unaufhörliche
Neugier
kontinuierliche
Reflexion
Was tun wir, um
Prozesse
noch effizienter
zu machen?

Dr. Hans-Josef Zimmer
Mitglied des Vorstands,
Chief Technical Officer seit 1. Januar 2012,
Bestellung bis 31. Mai 2021,
geboren 1958 in Merzig,
wohnhaft in Steinfeld (Pfalz).

Dr. Hans-Josef Zimmer über ↗ Umdenken

„Die aktuelle Veränderungsgeschwindigkeit in unserer Branche fordert gerade von uns Vorständen schnelle Entscheidungen und die Bereitschaft zu ständigem Lernen. Ein Blick über den Tellerrand hilft dabei, zu sehen, wie andere Unternehmen mit Themen wie Digitalisierung, verändertem Kundenverhalten oder Urbanisierung umgehen.“

Über den Tellerrand schauen ist wichtig. Unternehmensbesuche wie beim Stuttgarter Start-up Reparando inspirieren zu Neuem und animieren, Bestehendes infrage zu stellen.

Erfahrungsaustausch mit den Reparando-Chefs Vincent Osterloh und Jakob Schoroth.

Dr. Frank Mastiaux
Vorsitzender des Vorstands,
Chief Executive Officer seit 1. Oktober 2012,
Bestellung bis 30. September 2022,
geboren 1964 in Essen,
wohnhaft in Stuttgart.

Dr. Frank Mastiaux über
↗ Perspektivwechsel

„Wichtig für das Vorwärtskommen ist es, den Blick zu öffnen und Gewohntes, aber auch sich selbst ständig zu hinterfragen. Neue Impulse ergeben sich auch durch permanente Neugier auf andere Sichtweisen, zum Beispiel beim Austausch mit jungen Unternehmen.“

Thomas Kusterer über
↗ Performance

„Die Sicherung der Finanzkraft ist eine wichtige Grundlage für die Zukunftsfähigkeit jedes Unternehmens. Diese erreicht man durch effiziente und schlanke Prozesse, aber auch durch eine stringente Ausrichtung auf die Kunden und das eigene Geschäft."

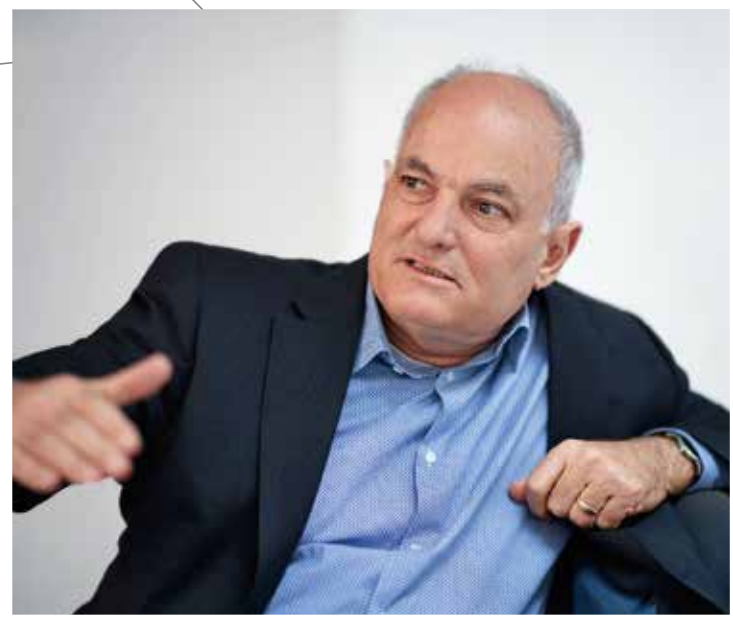
Thomas Kusterer
Mitglied des Vorstands,
Chief Financial Officer seit 1. April 2011,
Bestellung bis 31. März 2019,
geboren 1968 in Pforzheim,
wohnhaft in Ettlingen.

Schreibtische dicht an dicht, Lötkolben und allerlei Werkzeuge. Die Werkstatt ist gleichzeitig das Büro.

Fast drei Stunden verbringen die vier EnBW-Vorstände bei den Gründern des jungen Unternehmens.

Dr. Bernhard Beck über
↗ Organisation

„Eine moderne erfolgreiche Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie gezielt Freiräume für Kreativität und eigenverantwortliches Handeln schafft, aber auch Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung einfordert."



Dr. Bernhard Beck LL.M.
Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor,
Chief Personnel Officer seit 1. Oktober 2002,
Bestellung bis 30. September 2017,
geboren 1954 in Tuttlingen,
wohnhaft in Stuttgart.

Bericht des Aufsichtsrats (Kurzfassung)

Lutz Feldmann
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Im Geschäftsjahr 2016 hat der Aufsichtsrat die ihm nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben umfassend und pflichtgemäß wahrgenommen. Er hat den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig beraten und für den Konzern wesentliche Geschäftsführungsmaßnahmen kontinuierlich begleitet und überwacht. Dabei war der Aufsichtsrat in sämtliche Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für die Gesellschaft und den Konzern eingebunden.

Der Vorstand hat den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle relevanten Fragen der beabsichtigten Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung unterrichtet und ist dabei unter Angabe von Gründen auch auf Abweichungen des tatsächlichen Geschäftsverlaufs von früher berichteten Plänen und Zielen eingegangen. Er informierte den Aufsichtsrat über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft und des Konzerns, unter anderem über die Rentabilität der Gesellschaft (insbesondere des Eigenkapitals), den Gang der Geschäfte (insbesondere den Umsatz, die Ergebnisentwicklung, die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und die Personalentwicklung der Gesellschaft) und über Geschäfte, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung sein können. Darüber hinaus informierte der Vorstand den Aufsichtsrat über die Risikosituation des Konzerns und einzelner Konzernbereiche, die Unternehmensstrategie und -planung, das Risikomanagement, das interne Kontrollsystem und die Compliance.

Schwerpunkte der Beratungen im Plenum

Der Aufsichtsrat beschäftigte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr in sieben ordentlichen Sitzungen am 18. März 2016, 9. Mai 2016, 10. Juni 2016, 6. Juli 2016, 21. September 2016, 7. November 2016 und 9. Dezember 2016, einer konstituierenden Sitzung am 10. Mai 2016 sowie zwei außerordentlichen Sitzungen am 22. April 2016 und 7. Oktober 2016 eingehend mit mündlichen und schriftlichen Berichten sowie Beschlussvorlagen des Vorstands. Er forderte zudem zu einzelnen Themen Berichte und Informationen des Vorstands an, die ihm jeweils rechtzeitig und vollständig erstattet wurden. Besondere Schwerpunkte der Beratungen und Beschlussfassungen im Plenum waren über die oben genannten Themen hinaus:

- Intensive Befassung und Diskussion mit dem Vorstand über die strategische Ausrichtung der EnBW AG und des EnBW-Konzerns;
- Umfassende Auseinandersetzung mit der Energiepolitik der Bundesregierung und ihren Auswirkungen auf die EnBW AG und den EnBW-Konzern, insbesondere den daraus resultierenden finanziellen Belastungen, unter anderem im Zusammenhang mit der Tätigkeit der Kommission zur Überprüfung der Finanzierung des Kernenergieausstiegs (KFK) beziehungsweise dem Gesetz zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung sowie den verschlechterten energie- und finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen;
- Neufassung des Systems zur betrieblichen Altersversorgung der Mitglieder des Vorstands;
- Befassung mit der Überführung und Einlagerung der am Standort des ehemaligen Kernkraftwerks Obrigheim gelagerten Brennelemente in das Zwischenlager am Standort des Kernkraftwerks Neckarwestheim;
- Befassung mit dem Projekt ULTRANET des Übertragungsnetzbetreibers TransnetBW GmbH (Errichtung eines Konverterstandorts);
- Zustimmung zur Emission von zwei lang laufenden Hybridanleihen in Euro und US-Dollar im Volumen von rund 1 Mrd. € zur Refinanzierung bestehender Verschuldung;
- Zustimmung zum Budget für das Geschäftsjahr 2017 und Kenntnisnahme der Mittelfristplanung 2017 bis 2019, bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Kapitalflussrechnung;
- Beschlussfassung zur Beteiligung der Enbridge Inc. am geplanten Offshore-Windpark EnBW Hohe See;
- Behandlung der vom Vorstand vorgelegten Maßnahmenpakete zur Verbesserung der Ertragslage des Unternehmens sowie zur fortlaufenden Optimierung der operativen Prozesse des EnBW-Konzerns;
- Befassung mit der Teilnahme am Ausschreibungsverfahren für das Offshore-Projekt Kriegers Flak (Dänemark);
- Freigabe der zur Errichtung des Offshore-Windparks EnBW Hohe See (in der Fertigungs- und Installationsphase) notwendigen Maßnahmen;
- Zustimmung zur endgültigen Außerbetriebnahme der Gas- und Dampfturbinen-Anlage Rheinhafen-Dampfkraftwerk 4 S in Karlsruhe;
- Intensive Befassung mit und Zustimmung zum Rückzug aus dem B2B-Commodity-Geschäft unter den Marken EnBW und Watt;
- Befassung mit dem Stand beziehungsweise den Ergebnissen der unternehmensinternen und behördlichen Ermittlungen im Zusammenhang mit dem Fehlverhalten einzelner im Auftrag externer, von der EnBW Kernkraft GmbH beauftragter Dienstleister tätiger Personen, die bei wiederkehrenden Prüfungen an Messeinrichtungen des Kernkraftwerks Philippsburg Block 2 eingesetzt worden waren, und den daraus abgeleiteten Maßnahmen;
- Regelmäßige Berichterstattung über wesentliche Investitionsprojekte sowie über weitere Vorhaben im Rahmen der Erzeugungsstrategie;
- Regelmäßige Berichte zum Stand der Desinvestitionsprojekte;
- Befassung mit Investitionsprojekten in der Türkei (Joint Venture Borusan EnBW Enerji yatirimlari ve Üretim A.S.) und mit den Auswirkungen der politischen Ereignisse und Entwicklungen auf das Türkei-Geschäft der EnBW;
- Ausführliche Befassung mit aktuellen Vertriebsthemen, insbesondere zur Weiterentwicklung der Organisation sowie zu strategischen Aspekten der Produktentwicklung der Sparte B2C Strom und Gas (Privat- und Gewerbekundenvertrieb) sowie zum Stand der beabsichtigten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung;
- Beschlussfassung über die Änderung der Geschäftsordnung des Aufsichsrats zur Erweiterung des Personalausschusses und zur Besetzung der Ausschüsse des Aufsichtsrats nach dem Ausscheiden alter und der Ergänzungsbestellung neuer Aufsichtsratsmitglieder.

Außerhalb der Sitzungen unterrichtete der Vorstand den Aufsichtsrat schriftlich über sämtliche Geschäftsvorgänge, die für die Gesellschaft oder den Konzern von besonderer Bedeutung waren. Darüber hinaus fand zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorstand, und hier insbesondere mit dessen Vorsitzendem, ein ständiger Austausch zu Fragen der strategischen Ausrichtung, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements, der Compliance, wichtiger Einzelvorgänge sowie aktuell anstehender Entscheidungen statt.

Bei den einzelnen Aufsichtsratssitzungen war durchweg eine sehr hohe Anwesenheitsquote zu verzeichnen. Die überwiegende Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder war bei sämtlichen Aufsichtsratssitzungen anwesend. Kein Mitglied des Aufsichtsrats hat an weniger als der Hälfte der Sitzungen teilgenommen.

Arbeit der Ausschüsse

Zur optimalen Wahrnehmung der Aufgaben des Aufsichtsrats haben die eingerichteten Ausschüsse im Geschäftsjahr 2016 erneut regelmäßig getagt. Die personelle Zusammensetzung der Ausschüsse ist auf Seite 109 des Integrierten Geschäftsberichts 2016 dargestellt. Über die Arbeit der Ausschüsse berichteten die Ausschussvorsitzenden regelmäßig in der jeweils folgenden Sitzung des Aufsichtsratsplenums.

Corporate Governance

Auch im Geschäftsjahr 2016 hat der Aufsichtsrat zusammen mit dem Vorstand einen gemeinsamen Corporate Governance Bericht verabschiedet, der als Teil der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a Abs. 1 Satz 2 HGB auf den Internetseiten der EnBW AG (www.enbw.com/corporate-governance) veröffentlicht wurde.

Jahres- und Konzernabschlussprüfung

Nach ausführlichen Vorprüfungen durch den Prüfungsausschuss hat der Aufsichtsrat den durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüften und jeweils mit uneingeschränktem Bestätigungsvermerk versehenen Jahresabschluss und den Konzernabschluss jeweils zum 31. Dezember 2016 sowie den zusammengefassten Lagebericht über das Geschäftsjahr 2016 jeweils eingehend geprüft. Das abschließende Ergebnis seiner eigenen Prüfungen führte zu keinerlei Einwendungen des Aufsichtsrats. Dieser stimmte den Prüfungsergebnissen des Abschlussprüfers zu und billigte den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss zum 31. Dezember 2016– der damit festgestellt ist – sowie den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 und den zusammengefassten Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016.

Hinweis auf die vollständige Fassung des Berichts des Aufsichtsrats

Weitere Einzelheiten zu den Themen „Arbeit der Ausschüsse“, „Corporate Governance“, „Jahres- und Konzernabschlussprüfung“ sowie „Personelle Veränderungen in Vorstand und Aufsichtsrat“ enthält der Bericht des Aufsichtsrats in seiner vollständigen Fassung, die von der Gesellschaft auf ihren Internetseiten unter www.enbw.com/corporate-governance öffentlich zugänglich gemacht wurde.

Karlsruhe, den 27. März 2017
Der Aufsichtsrat

Lutz Feldmann
Vorsitzender

Über diesen Bericht

Integrierte Berichterstattung

Die EnBW verfolgt mit dem vorliegenden Integrierten Geschäftsbericht den Ansatz einer integrierten Berichterstattung. In Erweiterung der klassischen Geschäftsberichterstattung berücksichtigt der Integrierte Geschäftsbericht neben ökonomischen auch ökologische und soziale Aspekte der Unternehmenstätigkeit. Mit dem Ziel einer ganzheitlichen Darstellung der Unternehmensleistung veröffentlichen wir seit dem Geschäftsjahr 2014 einen Integrierten Geschäftsbericht, der sich an den Empfehlungen des International Integrated Reporting Councils (IIRC) orientiert. Dies ist ein Meilenstein auf unserem Weg zu einer prägnanten, transparenten und umfassenden Berichterstattung zur Erfüllung der erhöhten Informationsbedürfnisse unserer Stakeholder. Mit dem Integrierten Geschäftsbericht 2016 haben wir diese Entwicklung weiter vorangetrieben. Ein Überblick über die aktuellen Weiterentwicklungen befindet sich auf Seite 11. Die wesentlichen Nachhaltigkeitsinformationen sind im Integrierten Geschäftsbericht und erweiterte Nachhaltigkeitsinformationen sind auf den EnBW-Internetseiten aufbereitet und hinterlegt: www.enbw.com/verantwortung.

Der Idee einer integrierten Berichterstattung folgend strebt die EnBW aufbauend auf der Strategie EnBW 2020 eine umfassende integrierte Unternehmenssteuerung an. Mit der Darstellung von finanziellen und nicht finanziellen Unternehmenszielen, deren Erreichung anhand von Top-Leistungskennzahlen gemessen wird, fördern wir intern das integrierte Denken und unterstreichen die Bedeutung einer umfassenden Performance- und Stakeholderorientierung. Die Unternehmensleistung der EnBW wird somit nicht nur an den Finanzergebnissen gemessen, da der kurz- bis langfristige Erfolg auch davon abhängt, welche Entscheidungen die EnBW unter sich stetig wandelnden wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen trifft. Mehr zur integrierten Berichterstattung bei der EnBW finden Sie unter www.enbw.com/integrierte-berichterstattung.

Die Inhalte des vorliegenden Integrierten Geschäftsberichts dienen ausschließlich zur Information und stellen kein Angebot und keine Anlageempfehlung dar. Bitte beachten Sie dies und weitere wichtige Hinweise auf Seite 122.

Finanzpublikationen 2016

Integrierter Geschäftsbericht 2016

Den vorliegenden Integrierten Geschäftsbericht veröffentlichen wir gedruckt und als PDF. Er enthält den zusammengefassten Lagebericht des EnBW-Konzerns und der EnBW AG sowie eine Kurzfassung des Konzernabschlusses ohne Anhang. Ausgewählte Inhalte des Berichts sowie zusätzliche Informationen zu Nachhaltigkeitsaspekten finden Sie auf unseren Internetseiten unter www.enbw.com/bericht2016.

Jahresabschluss des EnBW-Konzerns 2016

Dieses Dokument wird als PDF veröffentlicht und enthält den vollständigen Jahresabschluss des EnBW-Konzerns.

Jahresabschluss der EnBW AG 2016

Dieser Bericht wird als PDF veröffentlicht und enthält den Jahresabschluss der EnBW AG.

Quartalsmitteilungen und Halbjahresfinanzbericht

Die Quartalsmitteilungen Januar bis März und Januar bis September sowie den Halbjahresfinanzbericht veröffentlichen wir online unter www.enbw.com/finanzpublikationen.

Auf unseren Internetseiten www.enbw.com/bericht2016 und www.enbw.com/bericht2016-downloads halten wir sämtliche Finanzpublikationen und weitere Abschlussunterlagen zum Berichtsjahr 2016 zur Ansicht und zum Download für Sie bereit.

Grundlagen der Darstellung

Die Informationen zur Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des EnBW-Konzerns beruhen auf den Anforderungen der International Financial Reporting Standards (IFRS) und, soweit anwendbar, des deutschen Handelsrechts sowie der Deutschen Rechnungslegungs Standards (DRS). Interne Kontrollmechanismen sichern die Verlässlichkeit der in diesem Bericht vorgelegten Informationen. Des Weiteren orientiert sich der vorliegende Integrierte Geschäftsbericht an den Empfehlungen zu den Berichtsprinzipien und -inhalten des IIRC-Rahmenwerks.

Die Auswahl und Ausführlichkeit der im Integrierten Geschäftsbericht beschriebenen Themen erfolgte wie in den vergangenen Jahren anhand deren Wesentlichkeit. Aufbauend auf der erstmals 2013 durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse mit den zentralen Stakeholdern der EnBW sowie einer internen Befragung des oberen Managements wurde der Prozess kontinuierlich in den Strategieprozess überführt (Seite 35).

Die Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen orientierte sich im Berichtsjahr 2016 an den G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) einschließlich der Branchenangaben für die Elektrizitätswirtschaft (Sector Supplement Electric Utilities). Unsere Berichterstattung über Nachhaltigkeit erfüllt darüber hinaus die Anforderungen des „Communication on Progress“ für den UN Global Compact.

Alle Daten und Berechnungsgrundlagen dieses Integrierten Geschäftsberichts sind an nationalen und internationalen Standards der Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung ausgerichtet. Sämtliche Daten und Informationen wurden von den jeweils fachlich zuständigen Einheiten mit repräsentativen Methoden für den Berichtszeitraum erhoben. Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr 2016. Wir haben relevante Informationen bis zum 7. März 2017 berücksichtigt. Der Konsolidierungskreis der EnBW für die Finanzberichterstattung umfasst neben der EnBW AG mit Sitz in Karlsruhe alle wesentlichen Tochtergesellschaften. Die Berichtsgrenzen für die nicht finanziellen Kennzahlen entsprechen, sofern nicht anders erläutert, dem Konsolidierungskreis der Finanzberichterstattung. Über den Rahmen der externen Finanzberichterstattung hinaus berücksichtigen wir im vorliegenden Integrierten Geschäftsbericht, wie in den Vorjahren, weitere Sachverhalte („Im Dialog mit unseren Stakeholdern“ auf Seite 35ff., „Nicht finanzielle Leistungskennzahlen“ auf Seite 63ff., und „Chancen- und Risikobericht“ auf Seite 80ff.), um eine ganzheitliche Darstellung der Unternehmensleistung zu gewährleisten.

Weitere Informationen zu den Berichtsanforderungen der GRI finden Sie unter www.globalreporting.org und unter www.enbw.com/gri-index.

Unabhängige Prüfung und Bewertung

In dem im Integrierten Geschäftsbericht gekürzten Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2016 sind der Konzernanhang und die Erklärung zur Unternehmensführung einschließlich Corporate Governance Bericht nicht enthalten. Der vollständige Konzernabschluss – einschließlich Konzernanhang – sowie der Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns jeweils für das Geschäftsjahr 2016 wurden von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft, die am 10. Mai 2016 als Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer von der Hauptversammlung der EnBW Energie Baden-Württemberg AG gewählt wurde. Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist dabei zu der zusammenfassenden Beurteilung gelangt, dass die Prüfung zu keinen Einwendungen geführt hat, und hat einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt. Der vollständige Konzernabschluss sowie der Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns jeweils für das Geschäftsjahr 2016 sind neben dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers hierzu auf den Internetseiten der EnBW Energie Baden-Württemberg AG unter www.enbw.com/bericht2016-downloads allgemein zugänglich.

Der Integrierte Geschäftsbericht wurde anhand der G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt – „Kern“-Option. Weitere Informationen zum GRI-Content-Index finden Sie unter www.enbw.com/gri-index. Weitere Informationen zur Erfüllung von Nachhaltigkeitsstandards sind auf den EnBW-Internetseiten unter www.enbw.com/weitere-kennzahlen hinterlegt.

Weiterentwicklung der integrierten Berichterstattung

Die EnBW ist seit der Gründung des International Integrated Reporting Councils (IIRC) im August 2010 ein aktiver Unterstützer der integrierten Berichterstattung. Dies zeigt sich in der Mitgliedschaft und aktiven Mitarbeit des EnBW-Vorstands Thomas Kusterer im IIRC-Council sowie der Teilnahme der EnBW am IIRC Business Network. Wir beteiligen uns an der Verbreitung der Idee und der Kernelemente der integrierten Berichterstattung bei IIRC-Veranstaltungen und anderen nationalen und internationalen Konferenzen und beantworten regelmäßig Anfragen aus Praxis und Wissenschaft zu diesem Themenbereich. Mit der Einführung einer integrierten Berichterstattung setzt sich die EnBW für die Erhöhung der Verständlichkeit und Aussagekraft der Geschäftsberichterstattung unter besonderer Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsinformationen (nicht finanziellen Aspekten) in allen Teilen der Lageberichterstattung ein (Seite 9 f.). Neben der Berichtsoptimierung stärkt die integrierte Berichterstattung auch die ganzheitliche Kommunikation und Steuerung der Unternehmensleistung.

Die IIRC-Berichtsprinzipien und -elemente bilden neben den gesetzlichen Anforderungen die Grundlage für die integrierte Berichterstattung. Der Integrierte Geschäftsbericht 2016 der EnBW enthält den zusammengefassten Lagebericht des EnBW-Konzerns und der EnBW AG entsprechend den handelsrechtlichen Bestimmungen. Die Erklärung zur Unternehmensführung einschließlich Corporate Governance Bericht ist im vorliegenden Integrierten Geschäftsbericht nicht enthalten, steht jedoch als Download auf unseren Internetseiten zur Verfügung (www.enbw.com/bericht2016). Einige Empfehlungen bezogen auf die IIRC-Berichtsprinzipien können nicht vollumfänglich umgesetzt werden, da in Teilen die Regelungen nicht miteinander vereinbar sind.

Ausgehend von unserem Bericht 2015 lagen die Schwerpunkte der Weiterentwicklung im Integrierten Geschäftsbericht 2016 insbesondere auf der Fortführung der Verknüpfung von Informationen (Thema Wirkungszusammenhänge), der Stabilisierung der bereits erreichten Darstellungen und der Überprüfung und Anpassung der Top-Leistungskennzahlen. Unter Mitwirkung des EnBW-Finanzvorstands in der internationalen Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) unterstützt die EnBW aktiv die Stärkung einer klimabezogenen Risikoberichterstattung von Unternehmen (www.fsb-tcfd.org). Die Einführung einer neuen Top-Leistungskennzahl zum Klimaschutz und die Erweiterung der Chancen- und Risikoberichterstattung stellen erste Umsetzungsschritte daraus in diesem Bericht dar.

Auch für die Folgejahre streben wir eine kontinuierliche Verbesserung unserer integrierten Berichterstattung an. So planen wir für 2017 eine enge Verzahnung der integrierten Berichterstattung mit der Erfüllung der Anforderungen an die sogenannte nicht finanzielle Erklärung, die große, kapitalmarktorientierte Unternehmen zukünftig abgeben müssen. Dies wird zu einer Erweiterung der nicht finanziellen Berichterstattung führen.

Weitere Informationen zur integrierten Berichterstattung bei der EnBW: www.enbw.com/integrierte-berichterstattung.

Schwerpunkte der Weiterentwicklung im Integrierten Geschäftsbericht 2016 der EnBW

Thema	Weiterentwicklung
Top-Leistungskennzahlen (Seite 25)	› Überprüfung des Kennzahlensets und Neuaufnahme der Top-Leistungskennzahlen Innenfinanzierungskraft, Reputationsindex und CO_2-Intensität
Darstellung der Wirkungszusammenhänge (Seite 29 ff.)	› Aufbereitung anhand neuer Beispiele mit ersten Ansätzen für eine quantifizierte Darstellung
Chancen- und Risikoberichterstattung (Seite 80 ff.)	› Stabilisierung der in den beiden Vorjahren aufgebauten Verzahnung von finanziellen und nicht finanziellen Themen, insbesondere Ergänzung der Chancen- und Risikoberichterstattung um Compliance-Themen

Zusammengefasster Lagebericht

des EnBW-Konzerns und der EnBW AG

Grundlagen des Konzerns 13

Geschäftsmodell 13
Geschäftsgrundlagen 13
Wertschöpfung 14
Konzernstruktur und geschäftlicher Radius 17
Unsere operativen Segmente 19

Strategie, Ziele und Steuerungssystem 22
Strategie 22
Ziele und Steuerungssystem 25

Corporate Governance 32
Unternehmensführung 32
Leitung und Überwachung 32
Compliance 33

Im Dialog mit unseren Stakeholdern 35
Unsere Stakeholder 35
Wesentlichkeitsanalyse 35
Die EnBW als Teil der Gesellschaft 36
Stakeholderdialog 38

Forschung, Entwicklung und Innovation 39
Ziele, Leitlinien und Prozesse Forschung und Entwicklung 39
Forschung und Entwicklung – Schwerpunkte und ausgewählte Ergebnisse 39
Ziele, Leitlinien und Prozesse Innovationsmanagement 40
Innovation – Schwerpunkte und ausgewählte Ergebnisse 40
Aufwand und Personal 41

Beschaffung 42
Effiziente und nachhaltige Beschaffungsprozesse 42
Verantwortungsvolle Rohstoffbeschaffung im Bereich Kohle 42

Wirtschaftsbericht 44

Rahmenbedingungen 44
Externe Einflüsse 44
Gesamtwirtschaftliche Entwicklung 44
Branchenentwicklung und Wettbewerbssituation 44
Segmentübergreifende Rahmenbedingungen 45
Segment Vertriebe 46
Segment Netze 47
Segment Erneuerbare Energien 47
Segment Erzeugung und Handel 48

Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns 50
Finanzielle und strategische Leistungskennzahlen 50
Nicht finanzielle Leistungskennzahlen 63

Unternehmenssituation der EnBW AG 70

Gesamtbeurteilung der wirtschaftlichen Lage des Konzerns 75

Prognosebericht 76
Erwartete Entwicklung der finanziellen und strategischen Leistungskennzahlen 76
Erwartete Entwicklung der nicht finanziellen Leistungskennzahlen 78
Gesamtbeurteilung der voraussichtlichen Entwicklung durch die Unternehmensleitung 79

Chancen- und Risikobericht 80
Grundsätze des integrierten Chancen- und Risikomanagements 80
Struktur und Prozess des integrierten Chancen- und Risikomanagements 81
Struktur und Prozess des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems 82
Chancen- und Risikolage 83
Gesamtbeurteilung durch die Unternehmensleitung 89

Vergütungsbericht 90
Vergütung des Vorstands 90
Vergütung des Aufsichtsrats 96

Angaben nach den §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht des Vorstands 98

Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag sind Bestandteil des Jahresabschlusses des EnBW-Konzerns 2016 und stehen zum Download unter www.enbw.com/bericht2016-downloads zur Verfügung.

Die Erklärung zur Unternehmensführung einschließlich Corporate Governance Bericht 2016 ist im vorliegenden Integrierten Geschäftsbericht 2016 nicht enthalten, steht jedoch als Download auf unseren Internetseiten zur Verfügung (www.enbw.com/bericht2016-downloads).

Die mit orangefarbenen Verweisicons versehenen Querverweise sind nicht Bestandteil des geprüften Lageberichts.

Grundlagen des Konzerns

Geschäftsmodell

Geschäftsgrundlagen

Geschäftsmodell

Die EnBW ist als integriertes Energieunternehmen in Deutschland entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette in den vier Segmenten Vertriebe, Netze, Erneuerbare Energien sowie Erzeugung und Handel tätig. Mit unseren unternehmerischen Aktivitäten nehmen wir verschiedene Ressourcen in Anspruch – von Finanzen bis hin zum Know-how. Durch den effizienten Einsatz dieser Ressourcen schaffen wir einen Mehrwert für uns und unsere Stakeholder. Die EnBW verfügt über ein diversifiziertes Geschäftsportfolio mit einem – nach der Neuausrichtung im Rahmen der Energiewende – wieder zunehmend vorteilhaften Rendite-Risiko-Profil.

Zur Weiterentwicklung unseres Geschäftsportfolios haben wir künftige Erlösquellen in der Energiewirtschaft eingehend analysiert. Unserer Einschätzung nach werden sich die Ergebnisströme in der Energiewirtschaft deutlich verschieben. Erneuerbare Energien, Netze und das dezentrale Lösungsgeschäft gewinnen an Bedeutung (Seite 44). Auf dieser Grundlage haben wir unter dem Leitmotiv „Energiewende. Sicher. Machen.“ die Strategie EnBW 2020 entwickelt, die die Weichen für die Weiterentwicklung unseres Geschäftsmodells stellt und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens stärkt. Im Mittelpunkt der Strategie EnBW 2020 stehen die beiden Herzschläge „Nahe am Kunden“ und „Maschinenraum der Energiewende“. Bei „Nahe am Kunden“ rücken wir unsere Kunden durch eine fokussierte Ausrichtung auf die Kernelemente Innovationen und partnerschaftliche Kooperationsmodelle noch stärker ins Zentrum unseres Handelns. Im „Maschinenraum der Energiewende“ setzen wir zum effizienten und sicheren Betrieb, Bau und Rückbau von Energieversorgungsanlagen und Infrastruktur besonders auf operative Exzellenz sowie strikte Effizienz- und Kostenorientierung für definierte Qualitätsniveaus (Seite 22 f.).

Die EnBW engagiert sich mit Kraft, Kompetenz und Leidenschaft für das Gelingen der Energiewende und gewährleistet jederzeit eine nachhaltige und sichere Versorgung. Wir laden unsere Kunden und Partner ein, bei der Gestaltung der künftigen Energielandschaft mitzumachen und von neuen Chancen zu profitieren. Wir überzeugen unsere Kunden durch Qualität und Kreativität und sind uns der Verantwortung für unsere Mitarbeiter bewusst. Wir sind entlang der Wertschöpfungskette Strom und Gas aktiv. Durch unsere umfassende und tief greifende Systemkompetenz sind wir auch unter den durch die Energiewende grundlegend veränderten Rahmenbedingungen bestens aufgestellt. Aufgrund zunehmender Dezentralität des Energiesystems haben wir die Kundenorientierung und die gemeinsame Geschäftsentwicklung mit Partnern fest in unserem Unternehmen verankert. Unsere Tätigkeiten stehen heute unter dem Zeichen der Dialogorientierung, der Partnerschaftlichkeit und der Lösungsorientierung.

Wertschöpfung

Wertschöpfung für die EnBW und ihre Stakeholder

Ziel des unternehmerischen Handelns der EnBW ist die kurz-, mittel- und langfristige Wertschöpfung. Diese steht für unternehmerischen Erfolg sowie Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit und hängt nicht nur vom Unternehmen selbst ab, sondern auch vom Unternehmensumfeld, von den Beziehungen zu den Stakeholdern und von der Nutzung verschiedener Ressourcen. Durch den effizienten Einsatz dieser Ressourcen im Rahmen unserer Aktivitäten schaffen wir Wert für uns und unsere Stakeholder. Mit nachhaltigem Wirtschaften verbinden wir den Anspruch, alle unsere Geschäftsaktivitäten verantwortungsvoll zu gestalten. In engem Zusammenhang dazu steht auch die Reputation, also die öffentliche Meinung unserer Stakeholdergruppen gegenüber der EnBW. Weitere Informationen zu den Zusammenhängen unserer Top-Leistungskennzahlen sind im Kapitel „Wirkungszusammenhänge“ zu finden (Seite 29 ff.).

Wertschöpfung für die EnBW und ihre Stakeholder

Ressourcen EnBW	Wesentliche Aktivitäten 2016	Wertschöpfung für EnBW	Wertschöpfung für Stakeholder
Finanzen Eine jederzeit solide Finanzstruktur (Eigenkapital, Fremdkapital, positive Cashflow-Größen) zur Finanzierung unserer Geschäftsaktivitäten	› Begebung von zwei Hybridanleihen in Europa und Asien mit 725 Mio. € beziehungsweise 300 Mio. US-$ › Laufzeitverlängerung syndizierte Kreditlinie über 1,5 Mrd. € › Rückzahlung 500-Mio.-€-Anleihe	› TOP Sicherung der Ertragskraft › TOP Hohe Finanzdisziplin › TOP Steigerung des Unternehmenswerts	› Dividende für unsere Aktionäre › Termingerechte Zinszahlung an unsere Fremdkapitalgeber › Löhne, Gehälter und Pensionen für aktive und ehemalige Mitarbeiter › Steuerzahlungen an den Staat
Beziehungen (Kunden/ Gesellschaft) Unsere rund 5,5 Millionen Kunden stehen im Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns. Wir pflegen aktiv den Dialog mit unseren Stakeholdern und bilden dadurch Vertrauen und gesellschaftliche Akzeptanz	› Aufbruch in die digitale Produktwelt (Vertriebsstart EnBW solar+) und Expansion E-Mobilität (Kooperation Tank & Rast) › Erweiterung des Angebots für Kommunen › Rückzug aus dem B2B-Commodity-Geschäft unter den Marken EnBW und Watt › Verantwortungsvolle Beschaffung › Imagekampagne „Wir machen das schon.“ › Macher-Bus mit EnBW-Mitarbeitern unterstützt, wo Hilfe benötigt wird › Netzausbau: Entscheidung durch TransnetBW für den Bau des Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragungstechnik-(HGÜ-)Konverters für ULTRANET in Philippsburg	› TOP Steigerung Ergebnisanteil „Nahe am Kunden“/ Vertriebe › TOP Steigerung Kundenzufriedenheit: „Nahe am Kunden“ › TOP Steigerung der Reputation › Effiziente, nachhaltige und verantwortungsvolle Beschaffung	› TOP Steigerung Kundenzufriedenheit: „Nahe am Kunden“ › TOP SAIDI: Beibehaltung Versorgungszuverlässigkeit › Engagement für gesellschaftliche Belange mit Aktivitäten für unsere Zielgruppen Endkunden, Geschäftspartner und Kommunen › Zahlreiche Auszeichnungen für unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung

Finanzlage › Seite 54 ff. | Zielwerte der Top-Leistungskennzahlen › Seite 26 f. | Wertschöpfungsrechnung › Seite 16

Segmentübersicht › Seite 20 f. | Zielwerte der Top-Leistungskennzahlen › Seite 26 f. | Im Dialog mit unseren Stakeholdern › Seite 35 ff.

Wertschöpfung für die EnBW und ihre Stakeholder

Ressourcen EnBW	Wesentliche Aktivitäten 2016	Wertschöpfung für EnBW	Wertschöpfung für Stakeholder
Mitarbeiter Kompetenzen, Erfahrungen und Vielfalt unserer 20.409 Mitarbeiter tragen zum Erfolg des Unternehmens bei, unterstützt durch eine effektive und effiziente Personalarbeit	› Vierte konzernweite Mitarbeiterbefragung (MAB) › Rückzug aus dem B2B-Commodity-Geschäft unter den Marken EnBW und Watt › Förderung Vielfalt und Inklusion durch verschiedene Maßnahmen und Veranstaltungen › Mitarbeiter im Zentrum der Imagekampagne „Wir machen das schon." › Projekte und Aktionen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz › Verschiedene Initiativen zum Schwerpunkt Führungsentwicklung	› TOP Stabilisierung Mitarbeitercommitment (MCI) › TOP Verbesserung Arbeitssicherheit (LTIF) › Jederzeit die erforderlichen Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten am richtigen Ort › Festlegung Frauenanteil in der ersten und zweiten Führungsebene › Frauennetzwerk „Frauen@EnBW" › Eintägige Veranstaltung „Vielfalt und Innovation" › Zertifikat der Hertie-Stiftung „berufundfamilie"	› TOP Erhebung der Verbundenheit mit dem Unternehmen anhand Mitarbeitercommitmentindex › Beitritt zur „Charta der Vielfalt" › Engagement im Netzwerk „Initiative Chefsache" › Angebot von Ausbildungs- und Studienplätzen › Integrationsprogramm für Flüchtlinge
Zieldimension Mitarbeiter › Seite 64 ff.		Zielwerte der Top-Leistungskennzahlen › Seite 26 f.	Im Dialog mit unseren Stakeholdern › Seite 35 ff.
Umwelt Nutzung der natürlichen Ressourcen von Wind, Wasser und Sonne zur Energiegewinnung	› Ausbau des Onshore-Portfolios › Mitwirkung bei der Task Force on Climate-related Financial Disclosures › Verpflichtung zur vollständigen Umsetzung des Klimaabkommens von Paris auf der UN-Klimakonferenz in Marrakesch: EnBW will als Vorreiterunternehmen agieren › Amphibienschutzprogramm/ Einrichtung von Fischpässen an Flüssen › Verantwortungsvolle Beschaffung	› TOP Erneuerbare Energien (EE) ausbauen › TOP Verringerung CO_2-Intensität › CO_2-Fußabdruck › Sicherer Rückbau der Kernkraftwerke	› Zubau und Anbindung EE für unsere Kunden und die Gesellschaft › TOP Verringerung CO_2-Intensität › Energieeffiziente Produkte für unsere Kunden › Verantwortungsvoller Umgang mit der Ressource Wasser
Zieldimension Umwelt › Seite 67 ff.		Zielwerte der Top-Leistungskennzahlen › Seite 26 f.	Segmentübersicht › Seite 20 f.
Infrastruktur Mit unseren Erzeugungsanlagen, Strom- und Gasnetzen sowie Gasspeichern zählen wir zu den bedeutendsten Energieunternehmen in Deutschland und Europa	› Inbetriebnahme Gas- und Dampfturbinen-Kraftwerk Lausward › Erwerb VNG (geplante Vollkonsolidierung 2017) › Erwerb und Bau von 7 Onshore-Windparks mit insgesamt 89 MW › Veröffentlichung Trassenverlauf SuedLink durch TransnetBW › Inbetriebnahme der Ferngasleitung „Nordschwarzwaldleitung" durch die terranets bw › Netzertüchtigung sowie Anschluss von Erneuerbare-Energien-Anlagen	› TOP Erneuerbare Energien (EE) ausbauen › TOP Steigerung des Unternehmenswerts › TOP Verringerung CO_2-Intensität › Treiber der Energiewende	› TOP Versorgungszuverlässigkeit für unsere Kunden (SAIDI) (Erhalt durch Investitionen zur Netzertüchtigung und zum Ausbau der Verteilnetze) › TOP Verringerung CO_2-Intensität › Investitionen zum Ausbau der EE für Kunden und Gesellschaft › Beauftragung von Fremdfirmen und Lieferanten
Unternehmenssituation EnBW-Konzern › Seite 50 ff.		Zielwerte der Top-Leistungskennzahlen › Seite 26 f.	Segmentübersicht › Seite 20 f.
Know-how Mit unseren Forschungs- und Innovationsaktivitäten entwickeln wir Modelle für neue Geschäftsfelder der Zukunft	› Forschungsaktivitäten › Innovationscampus › Entwicklung Speicher für die smarte Energiewelt › Digital Leader Award SM!GHT	› TOP Sicherung der Ertragskraft sowie Steigerung Ergebnisanteil „Nahe am Kunden"/ Vertriebe durch Identifizierung neuer Erlösquellen › Frühzeitiges Erkennen von mittel- bis langfristigen Marktchancen und Trends	› Neue intelligente Produkte zum Nutzen unserer Kunden › EnBW als Wagniskapitalgeber für Portfolioentwicklung (Öffnung nach außen: New Ventures)
Forschung und Innovation › Seite 39 ff.		Zielwerte der Top-Leistungskennzahlen › Seite 26 f.	Segmentübersicht › Seite 20 f.

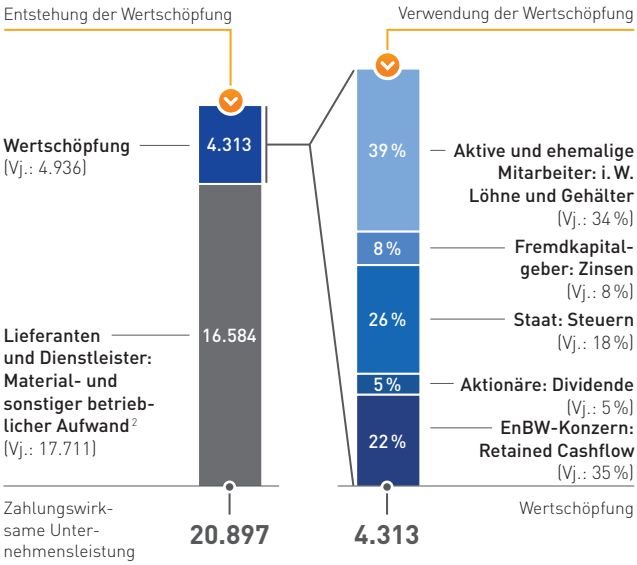
Wertschöpfungsrechnung

Die Wertschöpfungsrechnung zeigt, in welchem Umfang die EnBW zum Wohlstand der Gesellschaft und zur wirtschaftlichen Weiterentwicklung insbesondere in Deutschland und Baden-Württemberg beiträgt. Diese Betrachtung macht deutlich, welchen Wert wir mit unserem wirtschaftlichen Handeln für unsere Stakeholder schaffen. Weitere Informationen zum Austausch mit unseren Stakeholdern sind im Kapitel „Im Dialog mit unseren Stakeholdern“ zusammengefasst (Seite 35 ff.).

Wir definieren die Wertschöpfung als zahlungswirksame Unternehmensleistung der EnBW im abgelaufenen Geschäftsjahr abzüglich der zahlungswirksamen Aufwendungen. Die Wertschöpfung wird aus der Kapitalflussrechnung abgeleitet und um die Mittelverwendung korrigiert. Im Berichtsjahr lag die Wertschöpfung des EnBW-Konzerns bei 20,6% (Vorjahr angepasst: 21,8%). Neben der Verwendung für aktive und ehemalige Mitarbeiter in Form von Löhnen und Gehältern sowie Pensionszahlungen entfällt ein wesentlicher Anteil auf Zahlungen an den Staat in Form von Ertragsteuern, Strom- und Energiesteuern sowie der Kernbrennstoffsteuer. Nach Berücksichtigung aller Stakeholdergruppen ergibt sich der Retained Cashflow des EnBW-Konzerns, der dem Unternehmen für Investitionen ohne zusätzliche Fremdkapitalaufnahme zur Verfügung steht (Seite 58).

Wertschöpfung des EnBW-Konzerns

in Mio. € [1]



[1] Vorjahreszahlen angepasst. Ab dem Integrierten Geschäftsbericht 2016 ist sowohl im Material- und sonstigen betrieblichen Aufwand als auch im Retained Cashflow der Beitrag Deckungsstock enthalten.
[2] Beinhaltet erhaltene Zinsen und erhaltene Dividenden sowie den Beitrag Deckungsstock.

Konzernstruktur und geschäftlicher Radius

Die EnBW ist weitgehend nach dem Modell eines integrierten Unternehmens aufgestellt. Mit dem Führungskonzept EINE EnBW, das wir 2014 umgesetzt haben, wurde die Struktur des EnBW-Konzerns durch die Zusammenführung wesentlicher Konzerngesellschaften deutlich gestrafft. Die EnBW AG wird nun über Geschäftseinheiten und Funktionaleinheiten geführt: In den Geschäftseinheiten werden die operativen Kernaktivitäten entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette abgebildet. Die Funktionaleinheiten nehmen konzernweite Unterstützungs- und Governance-Aufgaben wahr. Der EnBW-Konzern umfasst die EnBW AG als Konzernmutter sowie 122 vollkonsolidierte Unternehmen, 17 at equity bewertete Unternehmen und 3 gemeinschaftliche Tätigkeiten. Weitere Informationen zur Organisationsstruktur finden sich im Kapitel „Corporate Governance“ unter „Leitung und Überwachung“ auf Seite 32 f.

Kernmarkt Baden-Württemberg

Unser Kernmarkt ist Baden-Württemberg. Hier sind wir entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette tätig und nehmen eine marktführende Position ein. Dabei stützen wir uns auf eine Reihe wesentlicher Tochterunternehmen.

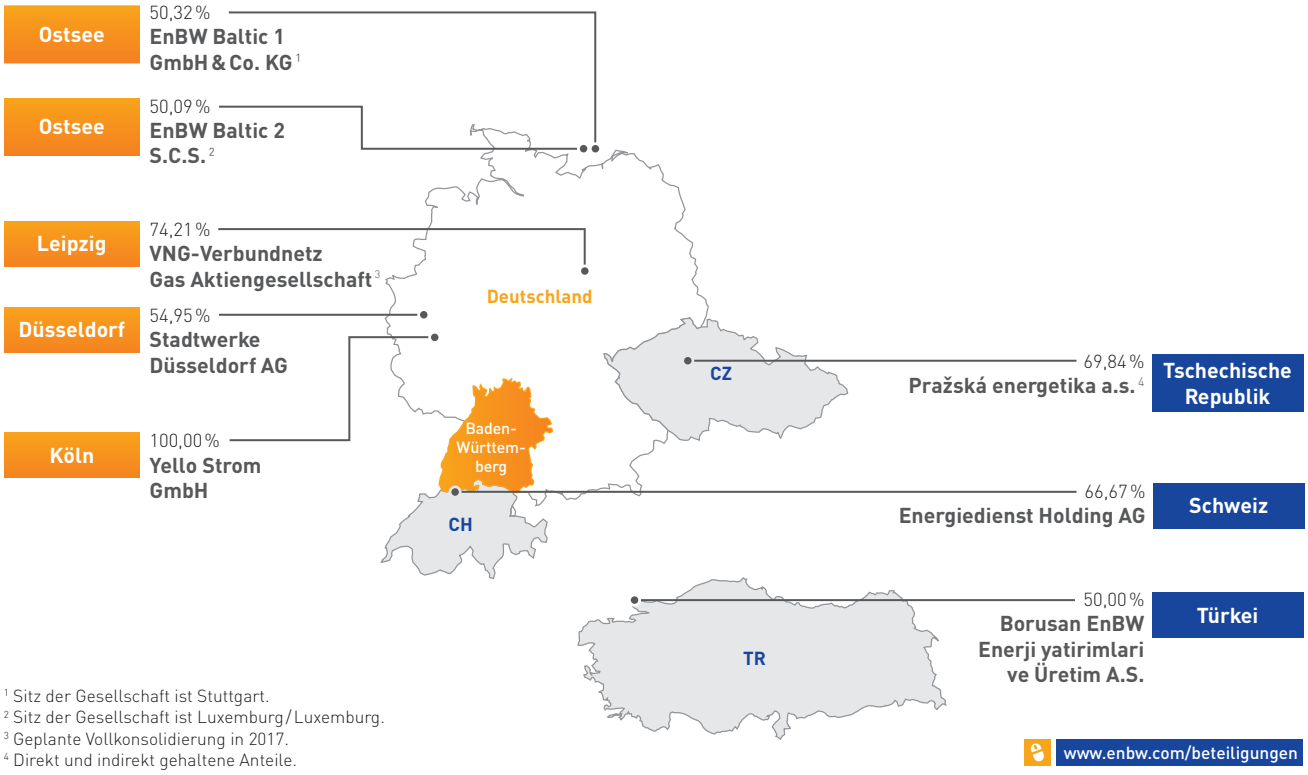
Wesentliche Tochterunternehmen der EnBW im Kernmarkt Baden-Württemberg

Tochterunternehmen		Sitz	Anteil in %	Profil	Link
Netze BW	Netze BW GmbH	Stuttgart	100,00	Planung, Bau und Betrieb der Verteilnetze, netznahe Dienstleistungen	www.netze-bw.de
EnBW	EnBW Kommunale Beteiligungen GmbH	Stuttgart	100,00	Kooperation mit über 40 Stadtwerken und Regionalversorgern	www.enbw.com
TRANSNET BW	TransnetBW GmbH	Stuttgart	100,00	Unabhängiger Übertragungsnetzbetreiber (ITO)	www.transnetbw.de
ZEAG energie	ZEAG Energie AG	Heilbronn	98,65	Energieversorgungsunternehmen	www.zeag-energie.de
EnBW ODR	EnBW Ostwürttemberg DonauRies AG	Ellwangen	99,73	Energieversorgungsunternehmen	www.odr.de
terranets bw	terranets bw GmbH	Stuttgart	100,00	Unabhängiger Fernleitungsnetzbetreiber (ITO)	www.terranets-bw.de
GVS GasVersorgung Süddeutschland	GasVersorgung Süddeutschland GmbH	Stuttgart	100,00	Anbieter von Erdgas und gaswirtschaftlichen Dienstleistungen	www.gvs-erdgas.de
Erdgas Südwest	Erdgas Südwest GmbH	Karlsruhe	79,00	Energieversorgungsunternehmen	www.erdgas-suedwest.de
NetCom BW	NetCom BW GmbH	Ellwangen	74,90	Anbieter im Bereich Telekommunikation einschließlich Breitband und Internetdienstleistungen	www.netcom-bw.de
EnBW	EnBW Kernkraft GmbH	Obrigheim	99,80	Betrieb, Nachbetrieb sowie Stilllegung und Abbau Kernkraftwerke	www.enbw.com

Deutschland und Europa

Aus unserem Kernmarkt heraus sind wir in Deutschland und in Europa aktiv: Mit unseren Tochtergesellschaften Yello Strom GmbH sowie NaturEnergie+ Deutschland GmbH sprechen wir Kunden in ganz Deutschland an. Die Energiedienst Holding AG, an der die EnBW mehrheitlich beteiligt ist, versorgt Kunden in Südbaden und der Schweiz. Eine weitere Mehrheitsbeteiligung der EnBW, die Stadtwerke Düsseldorf AG, betreut Kunden in der Landeshauptstadt von Nordrhein-Westfalen. Die derzeit im EnBW-Konzern at equity bewertete VNG-Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft ist ein horizontal und vertikal integrierter Unternehmensverbund der europäischen Gaswirtschaft. Mit ihren in der Ostsee gelegenen Windparks tragen die EnBW Baltic 1 GmbH & Co. KG und die EnBW Baltic 2 S.C.S. zur Energieerzeugung aus erneuerbaren Quellen bei. Über die Beteiligung an der Pražská energetika a.s., dem drittgrößten Stromversorgungsunternehmen in Tschechien, ist die EnBW auch in diesem Markt aktiv. Am Wachstumsmarkt Türkei partizipieren wir über unser Joint Venture mit dem Borusan-Konzern.

Wesentliche Standorte außerhalb von Baden-Württemberg



[1] Sitz der Gesellschaft ist Stuttgart.
[2] Sitz der Gesellschaft ist Luxemburg/Luxemburg.
[3] Geplante Vollkonsolidierung in 2017.
[4] Direkt und indirekt gehaltene Anteile.

www.enbw.com/beteiligungen

Kunden und Marken

Die EnBW versorgt insgesamt rund 5,5 Millionen Kunden mit Energie und erbringt für sie energienahe Dienstleistungen. Das Angebotsspektrum umfasst dabei Energie-, Effizienz- und Systemdienstleistungen. In Deutschland gehört die EnBW zu den führenden Anbietern im Bereich Energie- und Umweltdienstleistungen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Ausbau der Kooperationen mit Stadtwerken und Kommunen in Baden-Württemberg.

Die EnBW unterscheidet zwei Kundengruppen: Zur Kundengruppe B2C zählen Privatkunden, Gewerbebetriebe, Wohnungswirtschaft und Landwirtschaft. Die Kundengruppe B2B umfasst zum Beispiel große Gewerbebetriebe, Industriekunden sowie Weiterverteiler, Stadtwerke, Kommunen und öffentliche Einrichtungen.

Mit ihren starken Marken, Effizienz und Qualität ist die EnBW nahe am Kunden und konsequent auf deren Bedürfnisse ausgerichtet. Im B2C-Bereich vermarktet die EnBW als aktiver Partner für die Energiezukunft unter der Marke EnBW (www.enbw.com) Strom, Gas, Fernwärme und Trinkwasser. Das Angebot konzentriert sich dabei auf Baden-Württemberg. Mit der Marke Yello (www.yello.de) vertreibt die EnBW bundesweit vor allem Strom und Gas an Privat- und Gewerbekunden. Ökologisch orientierte Kunden werden bundesweit mit der Marke NaturEnergiePlus angesprochen (www.naturenergieplus.de). Darüber hinaus stellen sich alle B2C-Marken in ihrer strategischen Ausrichtung zukunftsweisend für Geschäftsfelder jenseits der reinen Strom- und Gaslieferung auf.

Im B2B-Bereich tritt die EnBW in Baden-Württemberg mit den Marken GVS, Energiedienst, ODR, ZEAG, Erdgas Südwest und NetCom BW auf. Darüber hinaus ist die EnBW mit den Marken GVS, Stadtwerke Düsseldorf und PRE vertreten. Unter den Marken EnBW und Watt hat sich die EnBW 2016 aus dem klassischen Strom- und Gasvertrieb für Geschäftskunden zurückgezogen.

Unsere operativen Segmente

Segment Vertriebe

Das Segment Vertriebe umfasst den Vertrieb von Strom und Gas sowie die Erbringung energienaher Dienstleistungen wie Abrechnungsservice, Energieliefer-, Energieeinsparcontracting oder neue Energielösungen. Hier nutzen wir insbesondere unser breites energiewirtschaftliches und prozessuales Know-how sowie die bestehenden Beziehungen zu unseren Kunden. An der wachsenden Bereitschaft von Unternehmen, Abrechnungsservices an Dritte zu vergeben, konnten wir bereits erfolgreich partizipieren. Auch künftig werden wir die Wünsche der Kunden – zum Beispiel durch Weiterentwicklung unserer bestehenden und durch neue Leistungen – flexibel und schnell erfüllen.

Im B2C-Vertrieb richtet sich die EnBW strategisch zukunftsweisend auf Geschäftsfelder jenseits der reinen Strom- und Gaslieferung aus. Wir treiben die Digitalisierung konsequent voran, um unseren Kunden persönliche Lösungen für ihre Bedürfnisse anzubieten, die sich durch eine hohe Funktionalität, Einfachheit, emotionale Vernetzung und einen permanenten Zugang zur Energie auszeichnen.

Segment Netze

Im Segment Netze sind der Transport und die Verteilung von Strom und Gas, die Erbringung von netznahen Dienstleistungen, zum Beispiel der Betrieb von Netzen für Dritte, sowie die Wasserversorgung zusammengefasst. Die Wertschöpfung im Segment Netze basiert auf der bestehenden Infrastruktur und dem Prozess-Know-how, diese effizient zu betreiben und zu erweitern. Darüber hinaus ist die Wertschöpfung in den vielfach engen Beziehungen zu Kommunen und deren Bürgern verankert. Unser Netzgeschäft werden wir im Zuge der Energiewende auf allen Spannungsebenen weiter ausbauen und damit zur Versorgungssicherheit beitragen. So plant beispielsweise unser Tochterunternehmen TransnetBW GmbH derzeit gemeinsam mit Partnern zwei leistungsstarke Nord-Süd-Verbindungen auf Basis der Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragungstechnik (HGÜ). Auch im Verteilnetz werden Partnerschaften künftig eine stärkere Rolle spielen, indem wir die Netzbetriebsmittel unserer Kunden effizient bewirtschaften und auf die neuen Anforderungen vorbereiten.

Segment Erneuerbare Energien

Die Aktivitäten im Bereich der Erzeugung aus erneuerbaren Energien – mit denen wir die natürlichen Ressourcen Wasser, Wind und Sonne nutzen – werden im Segment Erneuerbare Energien gebündelt. Wir bauen die erneuerbaren Energien erheblich aus und erweitern unsere Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette. Partnerschaftlichkeit spielt dabei eine zentrale Rolle. So bieten wir möglichen Investoren wie Kommunen und Bürgern die Beteiligung an Projekten für erneuerbare Energien gezielt mithilfe geeigneter Modelle an. Unsere Wertschöpfung umfasst die Projektentwicklung, den Bau, den wirtschaftlichen Betrieb sowie in Zukunft das Repowering der Anlagen.

Segment Erzeugung und Handel

Das Segment Erzeugung und Handel umfasst die Stromerzeugung und den Handel mit Strom und Gas, die Bereitstellung von Systemdienstleistungen für die Betreiber von Übertragungsnetzen, das Gas-Midstream-Geschäft, die Fernwärme, die Umweltdienstleistungen sowie den Bereich Rückbau von Kraftwerken. Das Geschäft basiert vor allem auf der Strom- und Wärmeerzeugung aus unseren Kohle-, Gas-, Pumpspeicher- und Kernkraftwerken sowie unserer Betriebs- und Optimierungskompetenz. Die Beschaffung der Brennstoffe – insbesondere Kohle – gestalten wir nachhaltig (Seite 42 f.). Aufgrund der weiterhin unattraktiven Großhandelsmarktpreise und Spreads (Seite 48) werden wir unsere Kraftwerkskapazitäten in der konventionellen Erzeugung (Kohle, Öl, Gas) mittelfristig reduzieren. Ein Teil der Kraftwerke, die aus wirtschaftlichen Gründen für die Stilllegung vorgesehen waren, werden im Rahmen des neuen Strommarktdesigns (Seite 45 f.) zeitlich befristet als Reserve für die Stabilisierung des Systems zur Verfügung stehen müssen. Zusammen mit den am Markt verbleibenden Kraftwerken gewährleisten diese Kraftwerke die Versorgungssicherheit in Baden-Württemberg. Darüber hinaus nutzen wir verstärkt die sich aus der Energiewende ergebenden Wachstumschancen im Segment. Als Partner auf Augenhöhe unterstützen wir unsere Kunden bei der Integration ihrer Anlagen in den Markt mit unseren Dienstleistungen und unserem Know-how – zum Beispiel im Bereich der Direktvermarktung.

Segmentübersicht

Vertriebe

Aufgaben

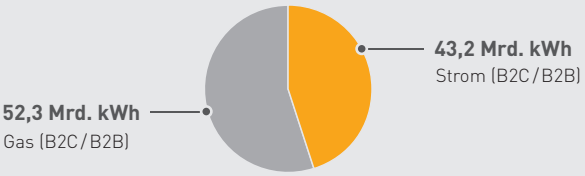
Vertrieb von Strom, Gas, energienahen Dienstleistungen und energiewirtschaftlichen Abwicklungsdienstleistungen; Energieeffizienzberatung; kommunale Kooperationen; Zusammenarbeit mit Stadtwerken

Wesentliche Ergebnisse 2016

- Aufbruch in die digitale Produktwelt mit dem Vertriebsstart des Produkts EnBW solar+
- Expansion der Elektromobilität durch eine Kooperation mit Tank & Rast zum Ausbau der Ladeinfrastruktur
- Das Dienstleistungsangebot wurde weiter ausgebaut, zum Beispiel im Bereich der energiewirtschaftlichen Abwicklungsdienstleistungen
- Erweiterung des Angebots für Kommunen mit Fokus auf Breitband, Elektromobilität und Quartiersentwicklung
- Rückzug aus dem B2B-Commodity-Geschäft unter den Marken EnBW und Watt

Unternehmenssituation › Seite 50 ff. Prognosebericht › Seite 76 ff.

Absatz 2016



Anzahl Kunden B2C und B2B

Rund **5,5** Millionen

Kennzahlen 2016

3.244 Mitarbeiter (Stand: 31.12.2016)	**249,7** Mio. € Adjusted EBITDA 2016
52,0 Mio. € Investitionen 2016	**12,9** % Anteil am Adjusted EBITDA 2016

Entwicklung des Adjusted EBITDA

Netze

Aufgaben

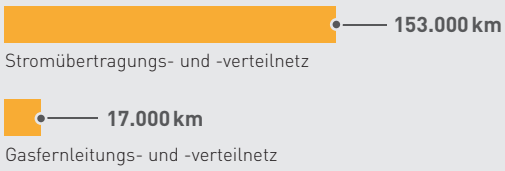
Transport und Verteilung von Strom und Gas; Erbringung von netznahen Dienstleistungen; Wasserversorgung; Gewährleistung der Versorgungssicherheit und Systemstabilität

Wesentliche Ergebnisse 2016

- HGÜ-Projekt ULTRANET: In Zusammenarbeit mit der EnBW Kernkraft GmbH (EnKK) und dem Hersteller der Konverteranlage hat die TransnetBW die Eignung des Standorts des Kernkraftwerks Philippsburg festgestellt und mit der Umsetzung begonnen
- HGÜ-Projekt SuedLink: Da der Erdverkabelung Vorrang gegenüber Freileitungen eingeräumt wurde, musste die Trassenführung neu geplant werden. Die Veröffentlichung der möglichen Korridore erfolgte im September 2016
- Inbetriebnahme der Ferngasleitung „Nordschwarzwaldleitung" für Baden-Württemberg durch die terranets bw
- Test intelligenter Messsysteme durch die Netze BW in 38 Kommunen erfolgreich abgeschlossen

Unternehmenssituation › Seite 50 ff. Prognosebericht › Seite 76 ff.

Netzlängen 2016



Transportvolumen 2016

64,5 Mrd. kWh Strom	**33,0** Mrd. kWh Gas

Kennzahlen 2016

8.330 Mitarbeiter (Stand: 31.12.2016)	**1.004,1** Mio. € Adjusted EBITDA 2016
802,9 Mio. € Investitionen 2016	**51,8** % Anteil am Adjusted EBITDA 2016

Entwicklung des Adjusted EBITDA

Erneuerbare Energien

Aufgaben

Projektentwicklung, Projektierung, Bau und Betrieb von Erzeugungsanlagen erneuerbarer Energien

Wesentliche Ergebnisse 2016

- Ausbau des Onshore-Portfolios: Mit dem Erwerb und Bau von 7 Onshore-Windparks mit 46 Anlagen mit insgesamt 89 MW in verschiedenen Regionen Deutschlands baut die EnBW den Bereich Erneuerbare Energien weiter aus
- Stärkung des Wartungs- und Instandhaltungsgeschäfts im Bereich Windkraft durch die Übernahme des hersteller-unabhängigen dänischen Dienstleisters Connected Wind Services A/S

Unternehmenssituation › Seite 50 ff. Prognosebericht › Seite 76 ff.

Erzeugungsportfolio 2016 [1]

6.870 GWh
Erzeugung

1.504 MW
installierte Leistung

Kennzahlen 2016

1.029
Mitarbeiter (Stand: 31.12.2016)

295,3 Mio. €
Adjusted EBITDA 2016

294,7 Mio. €
Investitionen 2016

15,2 %
Anteil am Adjusted EBITDA 2016

Entwicklung des Adjusted EBITDA

Erzeugung und Handel

Aufgaben

Beratung, Bau, Betrieb und Rückbau von thermischen Erzeugungsanlagen; Handel von Strom und Gas; Risiko-management der marktbezogenen Risiken; Aufbau von Gas-Midstream-Geschäft, Fernwärme; Entsorgung/Umwelt-dienstleistungen; Bereitstellen von Systemdienstleistungen; Direktvermarktung von Erneuerbare-Energien-Anlagen

Wesentliche Ergebnisse 2016

- Inbetriebnahme des Gas- und Dampfturbinen-Kraftwerks Lausward in Düsseldorf mit einem Wirkungsgrad von über 61 % (netto) und einer Fernwärmeauskopplung von bis zu 300 MWth
- Investitionsentscheidung über rund 75 Mio. € für die Modernisierung des Kraftwerksstandorts Stuttgart-Gaisburg: Bau eines emissionsarmen und effizienten Gasheizkraftwerks mit einer Wärmeleistung von bis zu 210 MW
- Stilllegungsbeschluss für den Block 4 S im Rheinhafen-Dampfkraftwerk (RDK) Karlsruhe

Unternehmenssituation › Seite 50 ff. Prognosebericht › Seite 76 ff.

Erzeugungsportfolio 2016 [1]

45.581 GWh
Erzeugung

12.010 MW
installierte Leistung

Kennzahlen 2016

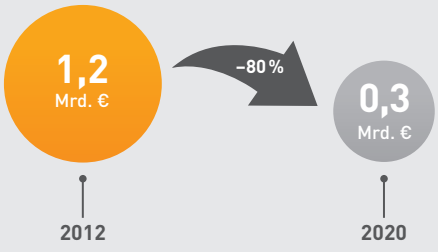
5.076
Mitarbeiter (Stand: 31.12.2016)

337,2 Mio. €
Adjusted EBITDA 2016

111,1 Mio. €
Investitionen 2016

17,4 %
Anteil am Adjusted EBITDA 2016

Entwicklung des Adjusted EBITDA



[1] Die angegebenen Summen der Erzeugung und der installierten Leistung in den Segmenten Erneuerbare Energien sowie Erzeugung und Handel sind nicht identisch mit den Gesamtsummen des EnBW-Konzerns. Ein Teil der Erzeugungsanlagen ist anderen Segmenten zugeordnet. Die Gesamtsumme der Erzeugung des EnBW-Konzerns beträgt 52.795 GWh, davon 8.257 GWh beziehungsweise 15,6 % Erzeugung auf Basis erneuerbarer Energiequellen. Die Gesamtsumme der installierten Leistung des EnBW-Konzerns beträgt 13.582 MW, davon 3.140 MW beziehungsweise 23,1 % aus erneuerbaren Anlagen. Die Gesamtsummen der Erzeugung und installierten Leistung des Konzerns sind im Kapitel „Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns" auf Seite 67 f. ausführlich dargestellt.

Strategie, Ziele und Steuerungssystem

Strategie

Marktumfeld und -strukturen

Das Marktumfeld in der Energiebranche verändert sich seit Jahren tief greifend. Das Streben nach Autarkie und dezentraler Energieerzeugung sowie sinkende Energieverbräuche durch verbesserte Energieeffizienz führen zu einem neuen Nachfrageverhalten der Kunden und zu neuen Konsummustern. Ein steigendes Preis- und Kostenbewusstsein sowie eine weiterhin hohe Orientierung am Thema Nachhaltigkeit unterstützen diese Entwicklung. Auch Städte und Gemeinden sind Teil dieses Wandels.

Begünstigt wird der Trend zur Dezentralität durch die regulatorischen Fördermechanismen und den technologischen Fortschritt, durch den die Kosten der dezentralen Energieerzeugung – insbesondere bei Fotovoltaikanlagen, aber auch bei Windkraftanlagen und Blockheizkraftwerken – stark gesunken sind. Die Rolle der zentralen Stromerzeugung verändert sich dadurch grundlegend und führt zu deutlich weniger Einsatzstunden der Kraftwerke. Die nukleare Stromerzeugung wird bis 2022 beendet und sukzessive sicher zurückgebaut.

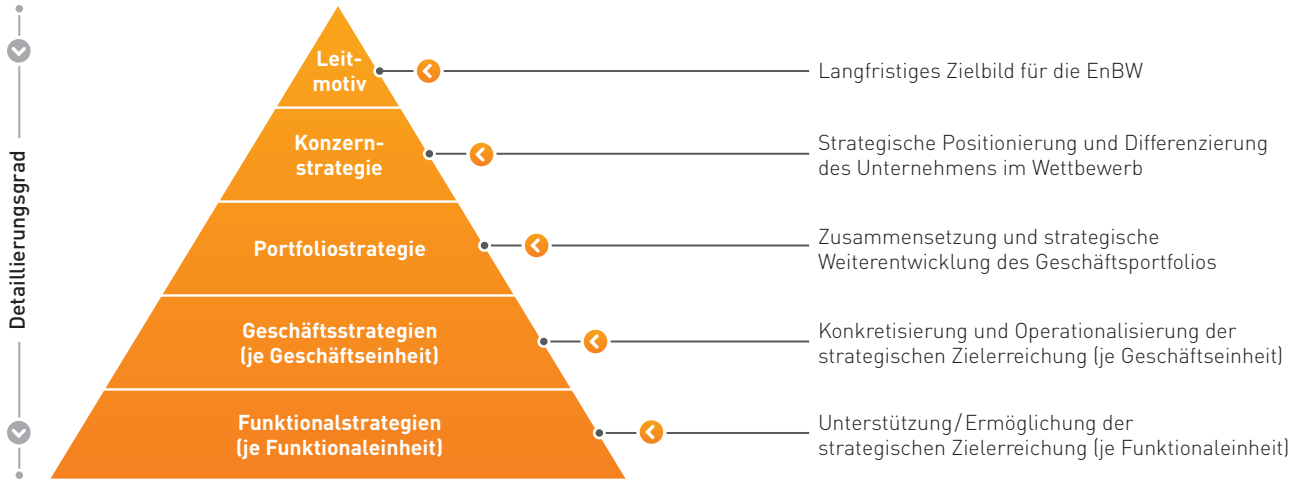
Damit werden für die Energieversorgungsunternehmen neue Geschäftsmodelle und eine Dynamisierung der Geschäftskultur notwendig (Seite 13 f.). In den Blickpunkt rücken für die Energieversorger beispielsweise dialogorientierte Kommunikationsformen, die Digitalisierung sowie ein verstärktes Zusammenspiel mit Partnern bei der Leistungserbringung.

Das Gesamtergebnis der Energiewirtschaft in Deutschland wird bis 2020 gemäß unserer langfristigen Einschätzung in den betrachteten Teilmärkten nominal leicht wachsen. Jedoch kommt es aufgrund der genannten Trends zu signifikanten Ergebnisverschiebungen zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen. Der Ergebnisbeitrag der gesamten thermischen Erzeugung in Deutschland sinkt bis 2020 deutlich. Das Ergebniswachstum der erneuerbaren Energien (insbesondere Wind onshore/offshore und Fotovoltaik) sowie der Netze – vor allem aufgrund des starken Ausbaus der Transportnetze – kompensiert diese Entwicklung. Das Vertriebsgeschäft mit Standardprodukten steht insbesondere aufgrund weiterhin zunehmender Eigenerzeugung und Energieeffizienz unter Druck. Aufgrund der steigenden Bedeutung neuer und digitaler Geschäftsmodelle sowie neuer Marktchancen – beispielsweise im Bereich Elektromobilität – ist für den Vertrieb jedoch insgesamt mit einem leichten Marktwachstum bis 2020 zu rechnen.

Strategieprozess

Die Strategieentwicklung bei der EnBW folgt einem einheitlichen und strukturierten Prozess. Am Anfang steht unsere Vision unter dem Leitmotiv „Energiewende. Sicher. Machen.“, mit dem wir unser langfristiges Zielbild beschreiben. Die Konzernstrategie beschreibt unsere strategische Positionierung und Differenzierung im Wettbewerb. Dabei ist die Nachhaltigkeit integraler Bestandteil der Konzernstrategie, womit wir die Schaffung von wirtschaftlichem, ökologischem und gesellschaftlichem Mehrwert für unsere Stakeholder gewährleisten. In unserer Portfoliostrategie erarbeiten wir die Zusammensetzung und strategische Weiterentwicklung unseres Geschäftsportfolios. Unsere strategische Zielerreichung konkretisieren und operationalisieren wir im letzten Schritt durch die Ausgestaltung von Geschäfts-, Beteiligungs- und Funktionalstrategien.

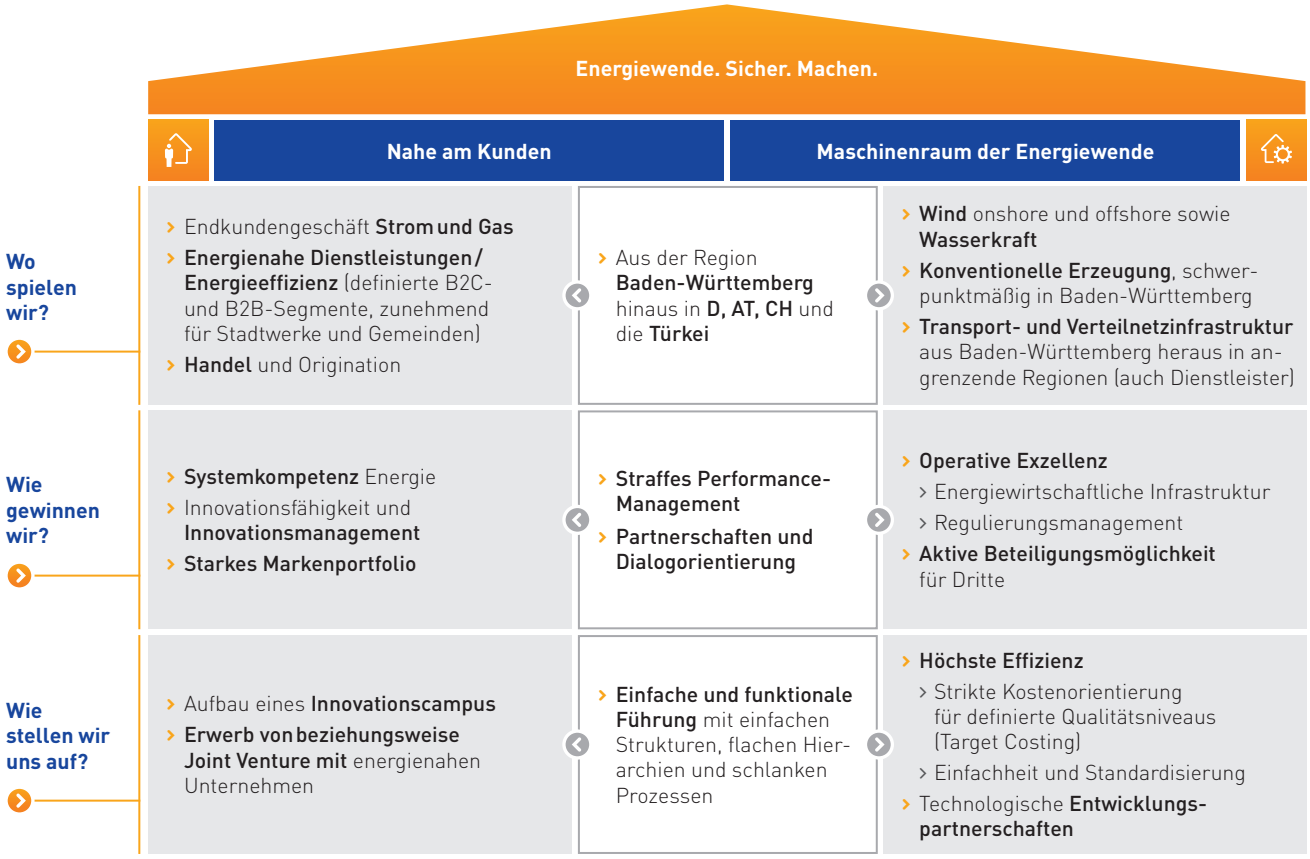
Strategieprozess



Einheitlicher, strukturierter Prozess zur strategischen Zielerreichung

Leitmotiv und Konzernstrategie

Strategie EnBW 2020



Die unter unserem Leitmotiv entwickelte EnBW-Konzernstrategie umfasst zwei operative, sich ergänzende Modelle, die im EnBW-Strategiehaus auf den Punkt gebracht werden:

Nahe am Kunden: Die Strategie EnBW 2020 rückt den Kunden noch stärker in den Mittelpunkt. Zielgerichtetes Innovationsmanagement und kurze Entwicklungszeiten für neue Produkte und Dienstleistungen werden zu Kernelementen. Die Zusammenarbeit mit Stadtwerken und Kommunen soll vor allem auf Basis partnerschaftlicher Kooperationsmodelle ausgebaut werden. Die EnBW will sich mit kundensegmentspezifischen System- und Komplettlösungen und einem starken Markenportfolio im Wettbewerb Vorteile erarbeiten. Ein Innovationscampus unterstützt die schnelle und zukunftsweisende Produktentwicklung – er zeichnet sich durch Marktnähe, die Bündelung der notwendigen Kompetenzen von Forschung und Entwicklung bis zum Vertrieb sowie durch unternehmerisches Denken aus. Insbesondere im Bereich der energienahen Dienstleistungen sollen selektive Unternehmenserwerbe das Know-how ergänzen und die Angebotspalette komplettieren (Seite 39 ff.).

Maschinenraum der Energiewende: Beim Betrieb systemrelevanter Infrastruktur zählen Sicherheit, Einfachheit und Flexibilität. Die EnBW setzt auf operative Exzellenz, strikte Effizienz- und Kostenorientierung für definierte Qualitätsniveaus und Standardisierung. Technologische Entwicklungspartnerschaften verringern Kosten und Risiken. Zudem bietet die EnBW – vor allem für Kommunen – aktive Beteiligungsmöglichkeiten an Netzen und Erzeugungsanlagen an. Im „Maschinenraum der Energiewende" sichert die EnBW durch ihre Kompetenz die zuverlässige Energieversorgung, die auch während des Umbaus der Energielandschaft gewährleistet bleiben muss.

Portfoliostrategie

Umbau des Geschäftsportfolios

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

Innovative Produkte und Dienstleistungen werden zu einem weiteren wichtigen Standbein des Unternehmens. Bis zum Jahr 2020 soll das Ergebnis – der Zielwert des Adjusted EBITDA liegt bei 2,3 bis 2,5 Mrd. € – zu einem wesentlichen Teil aus strategischen Initiativen generiert werden. Parallel dazu wird sich der Gesamtanteil des regulierten Netzgeschäfts

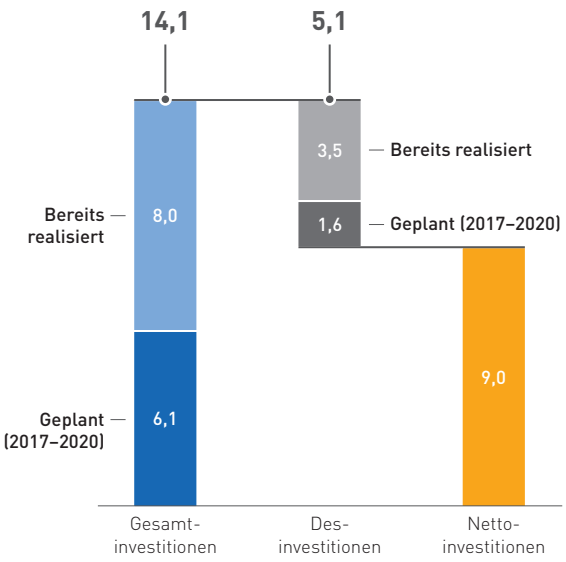
und der erneuerbaren Energien am Adjusted EBITDA von rund 40 % (Basisjahr 2012) auf rund 70 % im Jahr 2020 erhöhen. Dadurch verbessert sich das Rendite-Risiko-Profil der EnBW.

Umfangreiche Investitionen und Desinvestitionen

Bis 2020 plant die EnBW Gesamtinvestitionen von 14,1 Mrd. € (Basisjahr 2012). Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Ausbau der erneuerbaren Energien im industriellen Maßstab. Zudem konzentrieren wir uns auf die Erweiterung und Ertüchtigung der Transport- und Verteilnetze bis hin zu den sogenannten E Smart Grids. In regionaler Hinsicht stehen aus dem Kernmarkt Baden-Württemberg heraus Deutschland, die Schweiz, Tschechien und die Türkei im Mittelpunkt der Investitionsaktivitäten. 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.

Investitionen und Desinvestitionen im Rahmen des Portfolioumbaus

in Mrd. €



Weitere Informationen hierzu finden sich im „Prognosebericht“ auf L Seite 76.

Ausblick Unternehmensstrategie

Ausbau des Gasgeschäfts

Im Rahmen einer Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse mit der EWE Aktiengesellschaft, Oldenburg, hat sich die EnBW 2016 von 20 % ihrer EWE-Beteiligung getrennt. Der EWE-Verband hat sich zudem verpflichtet, die restlichen 6 % EWE-Aktien bis zum Jahr 2019 von der EnBW zu erwerben. Im Gegenzug hat die EnBW 2016 eine Beteiligung von 74,21 % an der VNG-Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft, Leipzig, erworben. Mit der geplanten Vollkonsolidierung der VNG im Jahresverlauf 2017 wird die EnBW ihr Gasgeschäft verdoppeln und zum drittgrößten Anbieter im deutschen Gasmarkt aufsteigen. Der Erwerb der VNG stellt einen bedeutenden Schritt zum Umbau und in der Weiterentwicklung der EnBW dar, sowohl strategisch als auch wirtschaftlich.

EnBW 2020 auf gutem Weg

Die EnBW setzt als integriertes Energieunternehmen ihre Strategie 2020 mit Konsequenz und Souveränität um. Zur Halbzeit des Strategiezeitraums 2013 bis 2020 ist festzuhalten: Die Effizienzanstrengungen und die Wachstumsinitiativen, mit denen das Unternehmen auf eine neue zukunftsfähige Basis gestellt werden soll, sind zu einem erheblichen Teil umgesetzt oder auf einem guten Weg. Wenn keine erneuten, unerwartet massiven Umfeldverschlechterungen auftreten, wird die EnBW ihre Ziele für 2020 und damit einen der wichtigsten Meilensteine der Unternehmensgeschichte erreichen.

Nächste Phase der Energiewende

Mit den Klimakonferenzen in Paris und Marrakesch wurden klare Ziele für eine weltweite Dekarbonisierung gesetzt. Die Energiewende ist zu einem unumkehrbaren globalen Prozess geworden. Digitalisierung und Dezentralisierung werden zu den entscheidenden Treibern der weiteren Entwicklung auf den Energiemärkten. In dieser Phase der Energiewende geben vermehrt Markt, Kunden und Technologien die Richtung vor. Die Veränderungsgeschwindigkeit am Markt nimmt deutlich zu, neue Wettbewerber bieten kostengünstige und kreative Leistungen und Produkte an. Hinzu kommen Trends wie Urbanisierung, Digitalisierung und Vernetzung. Gleichzeitig werden die Kunden anspruchsvoller, erwarten individuelle Lösungen und werden selbst immer mehr zu Stromproduzenten. Dabei bleibt ihr Bedürfnis nach Zuverlässigkeit und Sicherheit unverändert hoch. In privaten Haushalten wird Solartechnik zunehmend mit Speichertechniken kombiniert. Digitale Intelligenz vernetzt die Strom-, Gas- und Wärmeversorgung bis hin zu Lademöglichkeiten für Elektroautos zu einer autonomen Energieversorgung. Strom- und Gasverbraucher werden zu selbstständigen Energieproduzenten und Energiemanagern. Private Haushalte bilden Gemeinschaften, die Energie erzeugen, tauschen und handeln und so zu virtuellen Kraftwerken werden. Ganze Wirtschaftssektoren vernetzen sich. Bisher getrennte Einzelsysteme und Infrastrukturen wachsen durch die Digitalisierung zu einem interaktiven Gesamtsystem zusammen. Wichtigste Voraussetzung: ein zuverlässiger, sicherer, nachhaltiger und benutzerfreundlicher Betrieb der Infrastruktur. Hier sieht die EnBW ihre künftige Rolle.

Infrastrukturpartner mit digitaler Systemkompetenz

Das digitale Zusammenwachsen der einzelnen Energiesysteme und -infrastrukturen erfordert die Fähigkeit, diese Systeme im Einzelnen wie im Zusammenspiel sicher zu beherrschen, zu betreiben und weiterzuentwickeln. Energieunternehmen werden zu kompetenten und zuverlässigen Partnern, die diese Aufgabe für Kunden, Bürger und Kommunen übernehmen. Durch ihre in Jahrzehnten erworbene Kernkompetenz hat die EnBW gute Aussichten, in der künftigen Energiewelt eine zentrale Position als Infrastrukturpartner einzunehmen. Nach 2020 wird sich die EnBW auf Wachstum und Innovationen für die Märkte der Zukunft konzentrieren, neue Märkte ins Visier nehmen und neue Akzente setzen.

Ziele und Steuerungssystem

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

Performance-Management-System

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

TOP Weiterentwicklung der Top-Leistungskennzahlen

Bislang hat die EnBW den Erhalt der A-Ratings über den E Dynamischen Verschuldungsgrad gesteuert, gemessen am Verhältnis der bereinigten E Nettoschulden zum E Adjusted EBITDA, mit einem Zielwert 2020 von < 3,3 Jahren. Sowohl durch eine nicht zahlungswirksame Erhöhung der Pensions- und Kernenergierückstellungen – vor allem bedingt durch das aktuelle Niedrigzinsniveau – als auch durch die Belastung aus dem Gesetz zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung stiegen die Nettoschulden seit 2011 um mehrere Milliarden Euro an. Diese Effekte zeigen, dass der Dynamische Verschuldungsgrad als Steuerungskennziffer im aktuellen Marktumfeld nur bedingt geeignet ist. Der geplante Konzernumbau soll unabhängig von nicht zahlungswirksamen Schwankungen der langfristigen Rückstellungen umgesetzt werden. Künftig wird die EnBW daher die E Innenfinanzierungskraft, das Verhältnis aus E Retained Cashflow und zahlungswirksamen E Nettoinvestitionen, als Top-Leistungskennzahl heranziehen. Mit dem neuen Steuerungsmechanismus behält die EnBW ihre Finanzdisziplin unabhängig von zinsinduzierter Volatilität bei. Ziel ist ein solides E Investmentgrade-Rating.

Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung als Energieunternehmen erfordert nicht nur eine starke Marktposition und eine breite Kundenbasis, sondern angesichts der einschneidenden Veränderungen der Energielandschaft vor allem auch hohe gesellschaftliche Akzeptanz. Daher erweitert die EnBW die bisher berichtete Top-Leistungskennzahl Markenattraktivitätsindex ab der Berichtsperiode 2016 zu einem Reputationsindex. Dieser Index bildet über die Zieldimension Kunden hinaus vielfältige weitere Aktivitäten, Einflussfaktoren und Einschätzungen verschiedener Stakeholdergruppen ab. Entsprechend wird die Zieldimension Kunden auch zu einer Zieldimension Kunden und Gesellschaft ausgedehnt. Im Sinne der Berichtskontinuität veröffentlichen wir auch künftig den Markenattraktivitätsindex der Kernmarken EnBW und Yello als weitere Leistungskennzahl (Seite 64).

Mit der Strategie 2020 hat sich die EnBW bereits 2013 klar zur Energiewende bekannt. Im Zentrum steht dabei mittel- und langfristig eine CO_2-reduzierte beziehungsweise CO_2-freie Stromerzeugung. Das EnBW-Geschäftsmodell steht im Einklang mit den nationalen und internationalen Zielen des Klimaschutzes, wie sie unter anderem im Abkommen von Paris festgeschrieben sind (Seite 44). Neben dem Schwerpunkt des Ausbaus des Anteils erneuerbarer Energien, der bereits seit Jahren als Top-Leistungskennzahl in der Zieldimension Umweltschutz zur Unternehmenssteuerung im Fokus steht, wird mit der Aufnahme der neuen Top-Leistungskennzahl E CO_2-Intensität der besonderen Bedeutung des Klimawandels als gesellschaftspolitische und auch als betriebswirtschaftliche Herausforderung Rechnung getragen.

TOP Zielwerte der Top-Leistungskennzahlen

Mit den Top-Leistungskennzahlen messen wir den Grad der Zielerreichung und steuern unser Unternehmen. Mit der Neuausrichtung der EnBW (Seite 13 f.) hin zu mehr erneuerbaren Energien, Netzgeschäft sowie Geschäft „Nahe am Kunden“ – mit klar definierten quantitativen Zielen für 2020 (Basisjahr 2012) – werden wir erster Ansprechpartner in Energiefragen und sichern mit überzeugenden Produkten, einem wieder zunehmend vorteilhaften Rendite-Risiko-Profil und einer noch stärkeren regionalen Verankerung die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit der EnBW.

TOP Finanzielle und nicht finanzielle Top-Leistungskennzahlen und Zielwerte

Ziel	Top-Leistungskennzahl	2016	Zielwert 2020	
Zieldimension Finanzen				
Sicherung der Ertragskraft	Adjusted EBITDA in Mrd. €	1,9	2,3–2,5	Das operative Ergebnis soll wieder das vor der Energiewende durchschnittlich erzielte Niveau erreichen. Das regulierte Geschäft (Segment Netze und Segment Erneuerbare Energien) trägt zusammen rund 70 % zu diesem Ergebnis bei.
Hohe Finanzdisziplin	Innenfinanzierungskraft in %	72,1	≥ 100	Durch die Begrenzung der Nettoinvestitionen auf den Retained Cashflow wird die Höhe der Nettofinanzschulden kontrolliert. So kann der Konzernumbau aus eigener Kraft umgesetzt werden.
Steigerung des Unternehmenswerts	ROCE in %	7,8	8,5–11	Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (Return on Capital Employed, ROCE) liegt über den Kapitalkosten. Die EnBW schafft Wert für ihre Stakeholder.

Finanzielle Top-Leistungskennzahlen › Seite 52 und 58 ff. **Erwartete Entwicklung der finanziellen Top-Leistungskennzahlen** › Seite 77 **Chancen- und Risikobericht** › Seite 80 ff.

Zieldimension Strategie[1]				
Ergebnisanteil „Nahe am Kunden"/ Vertriebe	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,2/13	0,4/15	Das operative Ergebnis des Segments Vertriebe verdoppelt sich von 0,2 Mrd. € im Basisjahr 2012 auf 0,4 Mrd. € im Jahr 2020 und stellt gut 15 % des operativen Konzernergebnisses. Innovationen machen es möglich.
Ergebnisanteil Netze	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	1,0/52	1,0/40	Das operative Ergebnis des Segments Netze steigt von 0,8 Mrd. € im Basisjahr 2012 um 25 % auf 1,0 Mrd. € im Jahr 2020 und bestreitet dann rund 40 % des operativen Konzernergebnisses. Der Anteil des stabilen regulierten Geschäfts weitet sich aus.
Ergebnisanteil Erneuerbare Energien	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,3/15	0,7/30	Das operative Ergebnis des Segments Erneuerbare Energien vervielfacht sich von 0,2 Mrd. € im Basisjahr 2012 um 250 % auf 0,7 Mrd. € im Jahr 2020 und trägt rund 30 % zum operativen Konzernergebnis bei. Die EnBW wird nachhaltiger.
Ergebnisanteil Erzeugung und Handel	Anteil am Adjusted EBITDA gesamt in Mrd. €/in %	0,3/17	0,3/15	Das operative Ergebnis des Segments Erzeugung und Handel sinkt aufgrund veränderter Rahmenbedingungen von 1,2 Mrd. € im Basisjahr 2012 um 80 % auf 0,3 Mrd. € im Jahr 2020 und steuert nur noch knapp 15 % zum operativen Konzernergebnis bei.

Strategische Top-Leistungskennzahlen › Seite 52 **Erwartete Entwicklung der strategischen Top-Leistungskennzahlen** › Seite 77 **Chancen- und Risikobericht** › Seite 80 ff.

Ziel	Top-Leistungskennzahl	2016	Zielwert 2020	
Zieldimension Kunden und Gesellschaft				
Reputation	Reputationsindex	50,0	55,4	Parallel zum Umbau des Geschäftsmodells strebt die EnBW eine kontinuierliche Verbesserung der Reputation an.
Nahe am Kunden	Kundenzufriedenheitsindex EnBW/Yello	132/ 150	> 136/ > 159	EnBW- und Yello-Kunden sind zufriedene Kunden mit hoher Kundenbindung. EnBW und Yello sind stark am Kunden ausgerichtete Organisationen, die die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden mit maßgeschneiderten Lösungen und Produkten erfüllen.
Versorgungszuverlässigkeit	SAIDI (Strom) in min/a	16	< 25	Die EnBW räumt der Beibehaltung der Versorgungsqualität ihrer Kunden oberste Priorität ein. Die hohe Versorgungszuverlässigkeit im Netzgebiet der EnBW basiert auf umfangreichen Investitionen in Netze und Anlagen sowie auf unserer ausgeprägten Systemkompetenz.
Nicht finanzielle Top-Leistungskennzahlen › Seite 63 f. **Erwartete Entwicklung im Bereich Kunden und Gesellschaft** › Seite 78 **Chancen- und Risikobericht** › Seite 80 ff.				
Zieldimension Mitarbeiter				
Mitarbeitercommitment	Mitarbeitercommitmentindex (MCI)[2]	59	65	Die Verbundenheit (=Commitment) unserer Mitarbeiter mit der EnBW ist stark ausgeprägt und das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist gegeben.
Arbeitssicherheit	LTIF[2]	3,9	≤ Vorjahreswert	Die Zahl der Arbeitsunfälle und die dadurch entstandenen Ausfalltage bleiben nachhaltig stabil oder sinken.
Nicht finanzielle Top-Leistungskennzahlen › Seite 64 ff. **Erwartete Entwicklung im Bereich Mitarbeiter** › Seite 78 f. **Chancen- und Risikobericht** › Seite 80 ff.				
Zieldimension Umwelt				
Erneuerbare Energien (EE) ausbauen	Installierte Leistung EE in GW und Anteil EE an der Erzeugungskapazität in %	3,1/ 23,1	5,0/ > 40	Der Anteil der erneuerbaren Energien an der Erzeugungskapazität verdoppelt sich bei der EnBW gegenüber 2012. Dabei stehen Wind onshore und offshore sowie Wasserkraft im Vordergrund.
Klimaschutz	CO_2-Intensität in g/kWh	577	–15% bis –20%	Die EnBW trägt aktiv zum Klimaschutz bei, indem sie die CO_2-Intensität ihrer Eigenerzeugung Strom (exklusive nuklearer Erzeugung) bis 2020 sukzessive um 15 bis 20 % gegenüber 606 g/kWh im Basisjahr 2015 verringert.
Nicht finanzielle Top-Leistungskennzahlen › Seite 67 ff. **Erwartete Entwicklung im Bereich Umwelt** › Seite 79 **Chancen- und Risikobericht** › Seite 80 ff.				

[1] Das Segment Sonstiges/Konsolidierung trägt 0,1 Mrd. €/+3 % zum Adjusted EBITDA gesamt bei.
[2] Abweichender Konsolidierungskreis; vergleiche hierzu Definition der Top-Leistungskennzahlen auf Seite 28.

TOP Definition der Top-Leistungskennzahlen

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

Das **Adjusted EBITDA** ist das um neutrale Effekte bereinigte Ergebnis vor Beteiligungs- und Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen (L Seite 51 und 77). Aus dieser Top-Leistungskennzahl der Dimension Finanzen leiten sich unmittelbar die Top-Leistungskennzahlen der Zieldimension Strategie ab, die den Anteil der einzelnen Segmente am Adjusted EBITDA beschreiben. Die **Innenfinanzierungskraft** setzt den E Retained Cashflow ins Verhältnis zu den zahlungswirksamen E Nettoinvestitionen und ist die wesentliche Kennzahl für die Finanzierungsfähigkeit des Konzerns aus eigener Kraft (L Seite 58 f. und 78). Der Retained Cashflow steht dem Unternehmen nach Deckung der laufenden Kosten und Dividendenzahlungen für Nettoinvestitionen ohne zusätzliche Fremdkapitalaufnahme zur Verfügung. Der **ROCE** (Return on Capital Employed) bildet das Verhältnis von E Adjusted EBIT inklusive angepassten Beteiligungsergebnisses und dem durchschnittlich eingesetzten Kapital und ist Basis für die Ermittlung des Wertbeitrags, der die Entwicklung des Unternehmenswerts aus finanzieller Sicht abbildet (L Seite 62 f. und 78).

Neben den finanziellen Top-Leistungskennzahlen enthält das PMS auch nicht finanzielle Top-Leistungskennzahlen.

Die Zieldimension Kunden und Gesellschaft umfasst den Reputationsindex, den Kundenzufriedenheitsindex und den SAIDI (System Average Interruption Duration Index) (L Seite 63 und 78).

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 zu der Marke EnBW durch ein externes Marktforschungsinstitut befragt. Dabei werden pro Stakeholdergruppe Ergebnisse zur Unterscheidungskraft sowie zur Bewertung der Kompetenz und zur emotionalen Einstellung zu der Marke EnBW gewonnen und zu einem Reputationsindex zusammengeführt. Die einzelnen Reputationsindizes pro Stakeholdergruppe werden gleich gewichtet zu dem berichteten Reputationsindex verdichtet. Die Top-Leistungskennzahl **Kundenzufriedenheitsindex** umfasst eine integrierte Betrachtung der Zufriedenheit der privaten Stromendkunden im Jahresdurchschnitt, die in einem unmittelbaren Verhältnis zur Kundenbindung steht. Sie wird aus Kundenbefragungen von einem externen Anbieter erhoben und abgeleitet. Die Kennzahl wird für die beiden Kernmarken des Konzerns, EnBW und Yello, erhoben. Als Top-Leistungskennzahl zur Versorgungszuverlässigkeit dient der **SAIDI**. Die Kennzahl gibt die durchschnittliche Dauer der Versorgungsunterbrechung im Stromverteilnetz je angeschlossenen Kunden im Jahr an. Der SAIDI berücksichtigt alle ungeplanten Störungen mit einer Versorgungsunterbrechungsdauer von größer als drei Minuten beim Endverbraucher. Die Berechnungsmethode basiert auf den Vorgaben des Verbands der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V. (VDE) zu Meldungen von Versorgungsstörungen in Elektrizitätsnetzen.

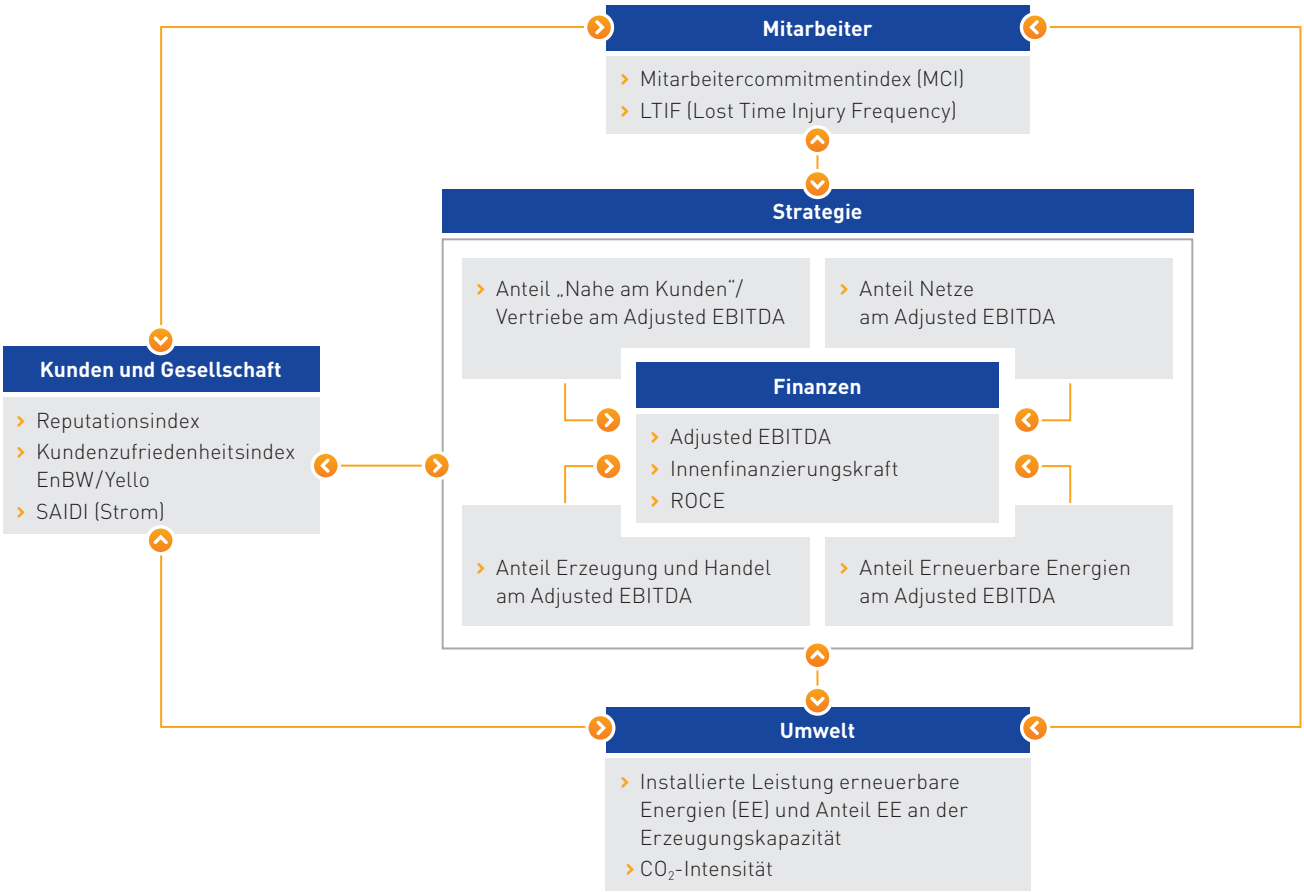
In der Zieldimension Mitarbeiter werden der Mitarbeitercommitmentindex (MCI) und der LTIF (Lost Time Injury Frequency) als Steuerungskennzahlen herangezogen (L Seite 64 f. und 78 f.). Der **MCI** bringt den Grad der Verbundenheit der Mitarbeiter mit der EnBW zum Ausdruck. Er wird im Rahmen der Mitarbeiterbefragung erhoben und beruht auf standardisierten Fragen, die den Grad der Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen thematisieren: Zufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis, Arbeitgeberattraktivität, Identifikation mit dem Unternehmen, Motivationsklima, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. Der MCI wird alle zwei bis drei Jahre für steuerungsrelevante Gesellschaften (ohne E ITOs) im Rahmen einer Vollbefragung erhoben – so auch 2016. In den Zeiträumen dazwischen erfolgt eine repräsentative Stichprobenbefragung. 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. Die Kennzahl berücksichtigt alle Mitarbeiter der steuerungsrelevanten Gesellschaften ohne externe Leiharbeiter und Kontraktoren.

In der Zieldimension Umwelt sind die Top-Leistungskennzahlen **Installierte Leistung erneuerbare Energien (EE) und Anteil EE an der Erzeugungskapazität** festgelegt, erweitert um die E **CO_2-Intensität** (L Seite 67 f. und 79). Erstere sind ein Maß für den Ausbau der erneuerbaren Energien und beziehen sich auf die installierte Leistung der Anlagen, nicht auf deren wetterabhängigen Erzeugungsbeitrag. Berechnungsgrundlagen der Top-Leistungskennzahl CO_2-Intensität sind die Emissionen an CO_2 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 CO_2. Durch das Ausblenden der nuklearen Erzeugung bleibt die Kennzahl unbeeinflusst vom Wegfall der Kernenergie in den kommenden Jahren.

TOP Wirkungszusammenhänge der 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. Auch eine integrierte Berichterstattung erfordert diese Verknüpfung von Informationen zu den verschiedenen Zieldimensionen. Gleichzeitig fördert eine solche Darstellung innerhalb der EnBW den Ansatz einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung und positioniert uns nach außen als verantwortungsbewusstes, nachhaltiges und zukunftsfähiges Unternehmen.

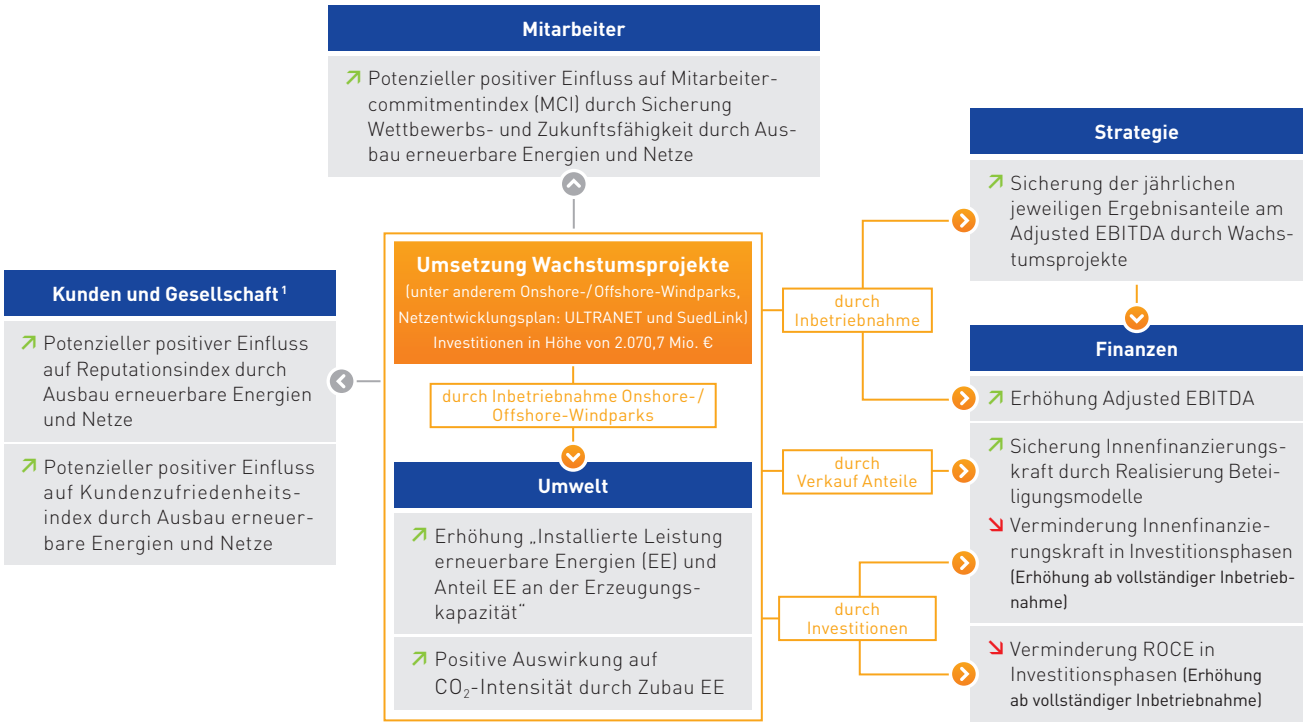
Theoretische Wirkungszusammenhänge der Top-Leistungskennzahlen



Zur Darstellung der Wirkungszusammenhänge nutzt die EnBW die Top-Leistungskennzahlen ihres Ziel- und Steuerungssystems, das finanzielle und nicht finanzielle Größen in den Dimensionen Finanzen, Strategie, Kunden und Gesellschaft, Mitarbeiter und Umwelt umfasst. Die theoretischen Wirkungszusammenhänge der Top-Leistungskennzahlen sind in der oben stehenden Grafik dargestellt.

Seit 2015 verdeutlichen wir diese Wirkungszusammenhänge anhand konkreter Beispiele, die für das laufende Geschäftsjahr eine wesentliche Bedeutung haben und die sich daher auch an anderen Stellen im Bericht wiederfinden. Ausgehend von der Top-Leistungskennzahl, die durch das jeweilige Beispiel unmittelbar beeinflusst wird, werden die Zusammenhänge dargestellt. Diese sind hinsichtlich der finanziellen und strategischen Top-Leistungskennzahlen im Wesentlichen direkt messbar und in den folgenden Beispielgrafiken anhand orangefarbener Pfeile dargestellt. Soweit möglich, sind diese seit dem Geschäftsjahr 2016 quantifiziert. Die Zusammenhänge mit den nicht finanziellen Kennzahlen sind schwerer messbar und in der Regel eher potenzieller beziehungsweise langfristiger Natur. Im Geschäftsjahr 2016 wurden diese Zusammenhänge im Einzelnen nicht gemessen. Die Abbildung dieser Zusammenhänge basiert auf internen Diskussionen mit den jeweiligen Fachbereichen und den Kennzahlenverantwortlichen. Aus diesem Grund sind sie in abgeschwächter Form – mit Pfeilen in grauer Farbe – dargestellt. Die grünen Pfeile zeigen einen positiven Einfluss auf die Top-Leistungskennzahlen, die roten Pfeile einen negativen Einfluss.

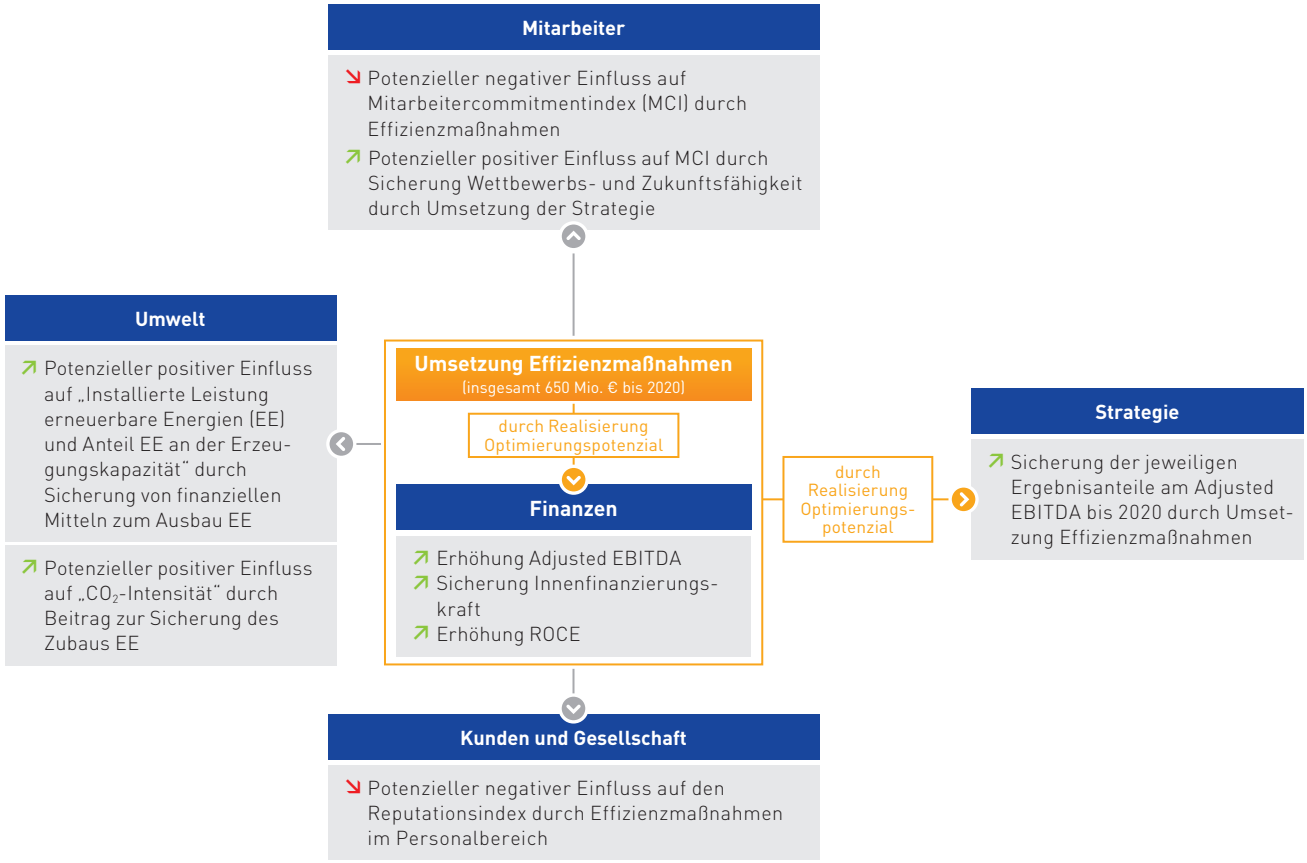
Wirkungszusammenhänge der Top-Leistungskennzahlen am Beispiel der Umsetzung von Wachstumsprojekten



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

[1] Darüber hinaus sehen wir insbesondere beim Bau von Onshore-Windparks einen potenziellen negativen Einfluss auf den Reputationsindex durch das Risiko einer lokalen Ablehnung einzelner Projekte. Ein solches lokales Risiko wird durch den insgesamt potenziellen positiven Einfluss auf den Reputationsindex jedoch überkompensiert.

Wirkungszusammenhänge der Top-Leistungskennzahlen am Beispiel Effizienzmaßnahmen



› Direkter Einfluss
› Potenzieller/Langfristiger Einfluss

↗ Positiver Einfluss auf Top-Leistungskennzahl
↘ Negativer Einfluss auf Top-Leistungskennzahl

Corporate Governance

Unternehmensführung

Gute Corporate Governance ist bei der EnBW wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur. Wir sind davon überzeugt, dass eine verantwortungsvolle und transparente Unternehmensführung das Vertrauen von Kunden, Kapitalgebern, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit in das Unternehmen stärkt und zum langfristigen Unternehmenserfolg beiträgt. Vorstand und Aufsichtsrat haben den Anspruch, die Unternehmensleitung und -überwachung über die bloße Erfüllung gesetzlicher Vorgaben hinaus an anerkannten Maßstäben guter Unternehmensführung auszurichten und im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen. Daher entspricht die EnBW auch sämtlichen Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (Kodex).

Als Corporate Governance Verantwortlicher im Vorstand überwachte Dr. Bernhard Beck wie in den vergangenen Jahren die Einhaltung des Kodex bei der EnBW und berichtete in Vorstand und Aufsichtsrat ausführlich über aktuelle Corporate Governance Themen. Beide Organe nahmen seinen Bericht zur Kenntnis und haben sich mit den Empfehlungen und Anregungen des Kodex befasst. Sie verabschiedeten daraufhin am 9. Dezember 2016 die jährliche Entsprechenserklärung gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG). Die aktuelle Entsprechenserklärung sowie die Erklärungen der Vorjahre sind unter www.enbw.com/entsprechenserklaerung veröffentlicht.

Der „Vergütungsbericht“ ist im Lagebericht auf Seite 90ff. dieses Berichts enthalten.

Leitung und Überwachung

Vorstand

Zum 31. Dezember 2016 besteht der Vorstand der EnBW AG aus vier Mitgliedern. Der Vorstand führt die Geschäfte des Konzerns in gemeinschaftlicher Verantwortung. Neben dem Ressort des Vorstandsvorsitzenden gliedern sich die Aufgaben des Vorstands in die Ressorts „Finanzen“, „Personal, Recht und Compliance, Revision“ sowie „Technik“.

Geschäftsverteilung Vorstandsressorts (Stand: 31.12.2016)

Vorstandsvorsitz	Finanzen	Personal, Recht und Compliance, Revision	Technik
Dr. Frank Mastiaux	**Thomas Kusterer**	**Dr. Bernhard Beck** (Arbeitsdirektor)	**Dr. Hans-Josef Zimmer**
› Unternehmensentwicklung/ Nachhaltigkeit › Strategie/Energiewirtschaft › Kommunikation/Politik › Transformation/IT/ Einkauf/Infrastruktur › Innovationsmanagement › Vertrieb, Marketing und Operations › Wertschöpfungskette Gas › Eskalation: Risikomanagement Handel	› Rechnungswesen › Steuern › Controlling › Finanzen › Investor Relations › Mergers and Acquisitions › Risikomanagement/IKS › Handel	› Personal- und Führungskräftemanagement › Recht › Revision › Compliance-Management/ Datenschutz › Regulierungsmanagement › Gremien/Aktionärsbeziehungen › Beteiligungsmanagement › Gesundheitsmanagement	› Erzeugung (erneuerbar, konventionell, nuklear) › Entsorgung/Umweltdienstleistungen › Übertragungsnetz und Gasfernleitungsnetz › Verteilnetze (Strom und Gas) › Netztechnik › Forschung und Entwicklung › Arbeitssicherheit/ Umweltschutz/Krisenmanagement

www.enbw.com/vorstand

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat der EnBW AG besteht gemäß § 8 Abs. 1 der Satzung aus 20 Mitgliedern. Gemäß dem deutschen Mitbestimmungsgesetz ist er paritätisch mit Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer besetzt, wobei die Gewerkschaft ver.di drei Arbeitnehmervertreter nominiert. Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands und berät diese bei der Leitung des Unternehmens. Gemeinsam mit dem Vorstand erörtert er regelmäßig Geschäftsentwicklung, Planung und Strategie des Unternehmens und stellt den Jahresabschluss fest. Bei Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen ist der Aufsichtsrat stets eingebunden. Rechtsgeschäfte und Maßnahmen, die der Zustimmung durch den

Aufsichtsrat bedürfen, sind in seiner Geschäftsordnung festgelegt. Der Aufsichtsrat hat zur optimalen Wahrnehmung seiner Aufgaben als ständige Ausschüsse einen Personalausschuss, einen Finanz- und Investitionsausschuss, einen Prüfungsausschuss, einen Nominierungsausschuss und einen Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) sowie einen Ad-hoc-Ausschuss gebildet.

Weitere Informationen zu Vorstand und Aufsichtsrat finden sich in diesem Bericht unter „Organe der Gesellschaft“ (Seite 108 ff.) und in der Erklärung zur Unternehmensführung einschließlich Corporate Governance Bericht sowie im Bericht des Aufsichtsrats (www.enbw.com/corporate-governance).

Hauptversammlung

In der Hauptversammlung üben die Aktionäre ihre Rechte in den Angelegenheiten der Gesellschaft aus. Die Hauptversammlung beschließt über die Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats, die Gewinnverwendung und die Wahl des Abschlussprüfers. Die Beschlüsse der Hauptversammlung bedürfen in den meisten Fällen einer einfachen Stimmenmehrheit. Jede Stückaktie gewährt eine Stimme. Weitere Informationen zur Hauptversammlung finden sich unter http://hv.enbw.com.

Die Aktien der börsennotierten EnBW AG sind im General Standard der Deutschen Börse gelistet. Das Land Baden-Württemberg hält über seine 100-prozentige Tochtergesellschaft NECKARPRI GmbH und diese wiederum über ihre 100-prozentige Tochtergesellschaft NECKARPRI-Beteiligungsgesellschaft mbH ebenso wie der Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke (Zweckverband OEW) über seine 100-prozentige Tochtergesellschaft OEW Energie-Beteiligungs GmbH jeweils 46,75 % am Grundkapital der EnBW AG.

Insgesamt ist die Aktionärsstruktur zum 31. Dezember 2016 im Vergleich zum Vorjahr unverändert.

Aktionäre der EnBW

Anteile in %[1]	
OEW Energie-Beteiligungs GmbH	46,75
NECKARPRI-Beteiligungsgesellschaft mbH	46,75
Badische Energieaktionärs-Vereinigung	2,45
Gemeindeelektrizitätsverband Schwarzwald-Donau	0,97
Neckar-Elektrizitätsverband	0,63
EnBW Energie Baden-Württemberg AG	2,08
Sonstige Aktionäre	0,39

[1] Abweichung zu 100 % aufgrund von Rundungen.

Compliance

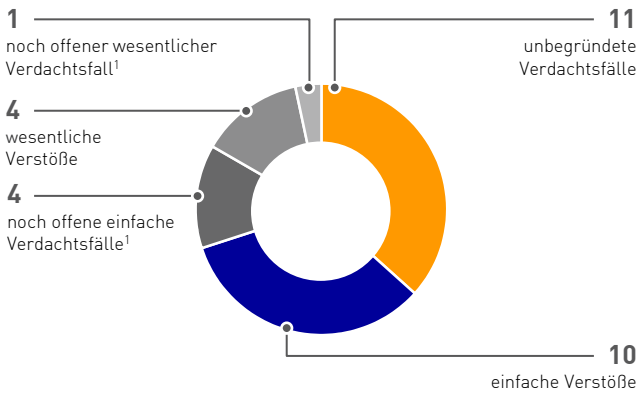
Eine gute Compliance ist für die EnBW eine Selbstverständlichkeit und integraler Bestandteil des unternehmerischen Handelns. Wir sind überzeugt, dass die Betonung der Compliance-Kultur – als einer der Schwerpunkte des etablierten Compliance-Management-Systems (CMS) – einen wesentlichen Beitrag zur Sicherstellung eines dauerhaften Unternehmenserfolgs leistet.

Das CMS der EnBW dient der Risikominimierung und Vermeidung von Haftungs- und Reputationsschäden. Es ist an den unternehmens- und branchenspezifischen Risiken und Prioritäten ausgerichtet, wird kontinuierlich überprüft, angepasst und umfasst die aus Compliance-Sicht beherrschten personalführenden Konzerngesellschaften. Ziele der Compliance-Aktivitäten bei der EnBW sind insbesondere die Prävention, Aufdeckung und Sanktionierung von Korruption, die Prävention von Verstößen gegen das Wettbewerbs- und Kartellrecht, die Geldwäscheprävention sowie der Datenschutz. Gerade in Zeiten starker Veränderungen im Umfeld und im Unternehmen unterstützen unsere Compliance-Aktivitäten das Verantwortungsbewusstsein von Führungskräften und Mitarbeitern: Die Sensibilisierung der Mitarbeiter, das Wissen um relevante Regelungen und die rechtzeitige Inanspruchnahme der EnBW-internen Beratung sind wichtig, um den Geschäftserfolg gegen Compliance-Risiken abzusichern. Dabei stellen sich neue Herausforderungen, etwa bezüglich der Digitalisierung und neuer Produkte (Sicherstellung datenschutzkonformer Produkte und Prozesse), der kommunalen Engagements (Sensibilisierung der entsprechenden Mitarbeiter zu rechtlichen Vorgaben im Konzessionsumfeld) oder auch bezüglich des Wandels der Unternehmens- und Führungskultur (Führungskräfteworkshops).

Im Berichtsjahr waren von insgesamt 28 aus Compliance-Sicht beherrschten personalführenden Konzerngesellschaften 22 (79 %) in das CMS einbezogen. Die jährlichen Compliance-Risk-Assessments (CRA) untersuchen das Korruptions-, Kartellrechts-, Betrugs- und Datenschutzrisiko. Sie wurden 2016 bei denselben 22 Konzerngesellschaften durchgeführt und bilden die Basis für das Compliance-Programm der EnBW sowie gesellschaftsspezifische präventive und risikosteuernde Aktivitäten. Seit 2015 bedient sich das CRA der Methodik des Konzernrisikomanagements. Außerdem erfolgten 2016 gemäß einem modernen GRC (Governance, Risk Management and Compliance)-Ansatz die Risikoidentifikation und -bewertung sowie die Berichterstattung abgestimmt gemeinschaftlich. Die Zusammenfassung der Compliance-Risiken ist im Chancen- und Risikobericht enthalten (Seite 85).

Hinweisgeber haben stets ein Recht auf eine vertrauliche und zügige Behandlung ihrer Meldungen zu Compliance-Verstößen oder zu Verdachtsfällen und können sich entweder an den externen Ombudsmann (unter Zusicherung vollständiger Anonymität gegenüber der EnBW) oder an den Compliance-Bereich wenden.

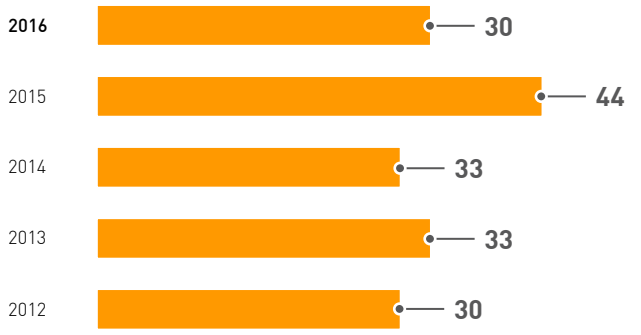
Anzahl Compliance-Verstöße und -Verdachtsfälle



[1] Stand: Februar 2017.

Im Berichtsjahr gingen bei der EnBW 30 Hinweise auf Compliance-Verstöße und -Verdachtsfälle ein, davon einer über den Ombudsmann. Inhaltlich wiesen sie überwiegend vertrieblichen und innerbetrieblichen Bezug auf, es ergaben sich keine Hinweise auf Korruptionsfälle. 5 der 30 Fälle wurden aufgrund ihrer Wesentlichkeit von der Task Force des Compliance-Committees bearbeitet. In vier weiteren Fällen wurden Disziplinarmaßnahmen ergriffen.

Anzahl eingegangene Hinweise auf Compliance-Verstöße

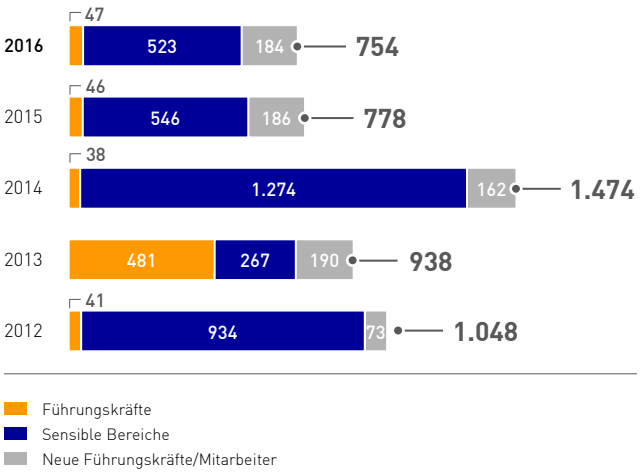


Die Anzahl der 2016 eingegangen Hinweise liegt wieder auf dem Niveau der Jahre 2012 bis 2014. Der 2015 durch die erhöhte Sensibilität (insbesondere für Datenschutzthemen) verursachte Anstieg der Hinweise bleibt ein Sondereffekt und wirkt im Berichtsjahr nicht mehr nach.

Die EnBW ist davon überzeugt, dass die Erreichung der strategischen Ziele nur mit risikosensibilisierten und eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitern und Führungskräften möglich ist. Deshalb werden seit sechs Jahren alle betroffenen Mitarbeitergruppen gemäß einem abgestimmten risikobasierten Trainingsplan zum Umgang mit Korruption, kartellrechtlichen Risiken, der Problematik der Amtsträgerdelikte sowie den Vorgaben des Datenschutzes wiederkehrend geschult.

2016 wurden unter den „sensiblen" Zielgruppen für die EnBW-Bereiche Erneuerbare Energien, Einkauf und die Beteiligungsgesellschaft Erdgas Südwest Präsenzworkshops durchgeführt und rund 520 Mitarbeitern und Führungskräften geschäftsrelevantes Compliance-Know-how vermittelt. Für neue Mitarbeiter ist die Durchführung eines E-Learnings oder die Teilnahme an einführenden Präsenztrainings verpflichtend. Ende 2016 startete die mittlerweile dritte Compliance-Führungskräftekampagne, die sich an alle leitenden Angestellten – auch der nicht beherrschten großen Kapitalgesellschaften – richtet und die Wichtigkeit einer soliden Compliance-Kultur in Zeiten des Wandels hervorhebt.

Anzahl Teilnehmer an Compliance-Präsenzschulungen



Das Beratungsangebot des Compliance-Bereichs, das ein weiteres Kernelement der Compliance-Prävention darstellt, wurde 2016 ähnlich stark genutzt wie in den Vorjahren. Bei der Compliance-Hotline, die persönlich, per E-Mail oder telefonisch erreichbar ist, gingen 1.065 Anfragen zu den Schwerpunktthemen Zuwendungen, Spenden und Sponsoring sowie zu weiteren Themen wie zum Beispiel Wettbewerbs- und Kartellrecht oder Interessenkonflikten ein.

Die datenschutzrechtliche Beratung befasste sich im Berichtsjahr unter anderem mit der Begleitung des Smart-Meter-Projekts der Netze BW; dadurch hat der Compliance-Bereich an der Digitalisierung der Energiewende weiter mitgewirkt. Die Beratung bei der Entwicklung neuer Produkte sowie neuer Geschäftsfelder war ein weiterer Schwerpunkt. Besondere Beachtung fanden hierbei verschiedene neue Entwicklungen aus dem Innovationsbereich. Ein gleichbleibend hohes Niveau war bei der Anzahl der Beratungsanfragen zu verzeichnen.

Im Geschäftsjahr 2016 wurde der EnBW-Konzern weder mit kartellrechtlichen Bußgeldverfahren noch mit kartellrechtlich begründeten Klagen Dritter konfrontiert. Die Ermittlungstätigkeiten der Strafverfolgungsbehörden gegen einzelne Mitarbeiter beziehungsweise frühere Organmitglieder wegen der sogenannten Russlandgeschäfte und wegen des sogenannten Umsatzsteuerkarussells im CO_2-Zertifikate-Handel dauerten auch 2016 an. Ein Ende der Ermittlungen oder Ergebnisse sind noch nicht absehbar.

Im Dialog mit unseren Stakeholdern

Unsere Stakeholder

Der kontinuierliche, systematische Austausch mit unseren internen und externen Stakeholdern ist ein wichtiger Bestandteil zur Bestimmung von Schwerpunkten im Rahmen unserer Unternehmensaktivitäten. Zu den wichtigen Stakeholdergruppen zählen unter anderem Aktionäre und Kapitalmarkt, Mitarbeiter, Kunden, Kommunen und Stadtwerke, Gesellschaft und Umwelt, Lieferanten und Geschäftspartner sowie die Politik. Eine Grundlage des Stakeholderdialogs bilden die Identifizierung und Priorisierung der Anspruchsgruppen zu strategisch bedeutenden und aktuellen Themen, insbesondere im Hinblick auf die Energiewende.

Die Umsetzung erfolgt über verschiedene Kommunikationskanäle – von Konferenzen bis Social-Media-Plattformen. Im aktiven Austausch mit unseren Stakeholdern nehmen wir deren Interessen und Erwartungen an die EnBW auf und berücksichtigen diese bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und bei geschäftlichen Entscheidungen. Gleichzeitig informieren wir alle Stakeholder über die Bedürfnisse des Unternehmens und die Voraussetzungen für eine effiziente, zuverlässige und nachhaltige Energieversorgung. Bei diesem Dialog ist uns auch die Auseinandersetzung mit kritischen Meinungen wichtig, zum Beispiel im Rahmen von Veranstaltungen unserer Stiftung Energie & Klimaschutz. Durch den zielgerichteten Austausch von Erkenntnissen und Perspektiven nehmen wechselseitiges Verständnis, gesellschaftliche Akzeptanz und Vertrauen weiter zu. Zudem werden auch zentrale Entwicklungen und Schlüsselthemen frühzeitig identifiziert.

Wesentlichkeitsanalyse

Basierend auf der erstmals 2013 systematisch durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse hat die EnBW in den letzten Jahren die Identifizierung wesentlicher Themen und die gleichzeitige Verknüpfung mit dem Prozess der Strategieentwicklung kontinuierlich ausgebaut. Wesentliche Aspekte werden auf Grundlage des Rahmenwerks des International Integrated Reporting Council (IIRC) und gemäß den G4-Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) bestimmt. Weitere aktuelle Entwicklungen fließen bei der Bestimmung künftiger Schwerpunktthemen mit ein, wie die Arbeiten der Arbeitsgruppe Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zur klimabezogenen Risikoberichterstattung.

Einerseits werden Themen als wesentlich erachtet, die einen maßgeblichen Einfluss auf die langfristige Wertschöpfung und damit auf die Performance und Zukunftsfähigkeit der EnBW haben. Andererseits werden Aspekte berücksichtigt, die die wichtigen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation widerspiegeln und die Einschätzungen von Stakeholdern maßgeblich beeinflussen. Informationen zum Materialitätsprozess gemäß GRI finden sich unter www.globalreporting.org/information/g4.

Die folgenden Themen stellen die wesentlichen Themen für die EnBW im Berichtsjahr 2016 dar:

- **Unternehmensstrategie und Beitrag zur Energiewende:** Die EnBW arbeitet weiter an der konsequenten Umsetzung ihrer Strategie. Sie treibt die Energiewende entlang der einzelnen Wertschöpfungsstufen mit gezielten Maßnahmen voran. Der Portfolioumbau macht deutliche Fortschritte: Die Bereiche Netze und Erneuerbare Energien liefern erstmals mehr als zwei Drittel des Adjusted EBITDA. Ein weiteres Beispiel ist die Stärkung des Gasgeschäfts durch den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an der VNG-Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft. Außerdem hat sich die EnBW aus dem B2B-Commodity-Geschäft unter den Marken EnBW und Watt zurückgezogen. Ziel ist eine zukunftsfähige EnBW, die auch bei schwierigsten Marktbedingungen robust bleibt und sich noch stärker auf Innovation und Wachstum konzentriert (Seite 22ff.).
- **Effizienzen und Optimierung:** Es wurden weitere gezielte Effizienzmaßnahmen im Volumen von 400 Mio.€, die bereits weitgehend umgesetzt sind, gestartet. Bis 2020 sollen nun – in einer dritten Welle – zusätzliche ergebnisverbessernde Maßnahmen in der Größenordnung von 250 Mio.€ umgesetzt werden. Vorrangige Handlungsfelder sind der Vertrieb, die Erzeugung und der Handel sowie administrative Funktionen.
- **Kernenergieausstieg und Entsorgungspakt**: Der Bundestag hat im Dezember 2016 das Gesetz zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung verabschiedet. Die gesetzliche und vertragliche Umsetzung der Empfehlungen der KFK-Kommission ist ein entscheidender Schritt für den geplanten Ausstieg aus der Kernenergie, der für alle Beteiligten Handlungs- und Planungssicherheit schafft (Seite 49 und 53).

Auch in den operativen Segmenten werden die wesentlichen Themen konsequent weiterverfolgt (Seite 19 ff.):

- **Vertriebe:** Maßnahmen zum Ausbau der Kundennähe im B2C-Bereich und zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Aufbau und Betrieb von Ladestationen und Ausweitung der Dienstleistungsangebote im Bereich Elektromobilität.
- **Netze:** Gewährleistung der zuverlässigen Energieversorgung in Baden-Württemberg. Investitionen in Netzverstärkungs- und Netzausbaumaßnahmen, vor allem bei Verteilnetzen.
- **Erneuerbare Energien:** Fortsetzung des eingeschlagenen Wachstumspfads im Bereich Wind offshore und Wind onshore. Stärkung des Wartungs- und Instandhaltungsgeschäfts im Bereich Windkraft .
- **Erzeugung und Handel:** Sicherstellung der zuverlässigen Energieversorgung über konventionelle und nukleare Erzeugung. Heben von Effizienzen, zum Beispiel Modernisierung des Kraftwerksstandorts Stuttgart-Gaisburg, Start Rückbauplanung noch laufender Blöcke und Entwicklung neuer Geschäftsfelder.

Die Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung sichert die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens:

- **Entwicklung neuer Geschäftsfelder:** Durchführung ausgewählter Projekte in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Innovationsmanagement. Im Vordergrund steht dabei, einerseits Know-how für mittel- und langfristige Marktchancen aufzubauen, andererseits kurzfristig neue Erlösquellen für den Konzern zu identifizieren und an den Markt zu bringen (Seite 39 ff.).
- **Engagement für den Klimaschutz:** Die EnBW unterstützt die weltweiten Bemühungen zum Schutz des Klimas und setzt sich mit Nachdruck für ambitionierte Klimaschutzziele ein. Mit der Unternehmensstrategie, die konsequent auf den weiteren Ausbau erneuerbarer Energien und innovative und nachhaltige Geschäftsmodelle setzt, leistet die EnBW einen Beitrag zum Klimaschutz (Seite 45). Darüber hinaus arbeitet die EnBW aktiv in der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) mit (Seite 84 f.).
- **Verantwortungsvolle Kohlebeschaffung:** Einsatz für die Verbesserung von Arbeits- und Lebensbedingungen in den Minengebieten durch gezielte Maßnahmen, beispielsweise Stakeholderdialoge, Corporate-Social-Responsibility (CSR)-Klauseln in Verträgen und Vor-Ort-Engagement (Seite 42 f.).
- **Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitskonzeption:** Mit der Arbeit an der konzeptionellen Ausrichtung wird der nächste Entwicklungsschritt beim Thema Nachhaltigkeit vollzogen. Ziel ist, eine noch stärkere Verzahnung mit der Konzernstrategie sowie dem Kerngeschäft sicherzustellen. Zu diesem Zweck werden im Rahmen des CSR-Committees die nicht finanziellen Top-Leistungskennzahlen regelmäßig überprüft und Schwerpunktthemen bestimmt. Künftig stehen neben der Erfüllung von externen Nachhaltigkeitsanforderungen noch stärker die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den operativen Geschäftseinheiten und somit entlang der Wertschöpfungskette im Vordergrund.
- **Mitarbeiterzufriedenheit, Förderung von Vielfalt und Arbeitssicherheit:** Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen und Ableitung adäquater Maßnahmen. Förderung von Vielfalt und Inklusion im Unternehmen, zum Beispiel Förderung von Frauen in Führungspositionen (Seite 66 f.). Kontinuierliche Verbesserung der Arbeitssicherheit.
- **Stakeholderdialog und integrierte Berichterstattung:** Kontinuierlicher, systematischer Austausch mit internen und externen Stakeholdern durch verschiedene Dialogangebote. Fortlaufende Weiterentwicklung der integrierten Berichterstattung, unter anderem bezüglich der Darstellung von Wirkungszusammenhängen von finanziellen und nicht finanziellen Top-Leistungskennzahlen (Seite 29 ff.) sowie einer aussagekräftigen Chancen- und Risikoberichterstattung (Seite 88).

Die EnBW stellt mit dem Prozess der Wesentlichkeitsanalyse sicher, dass die jeweiligen Positionen und Erwartungen der Stakeholder berücksichtigt werden. Die Bedeutung der Stakeholderperspektive wird auch durch die erweiterte Abbildung der Ressourcen und ihren Effekt auf die Wertschöpfung für die Stakeholder der EnBW verdeutlicht (Seite 14 f.).

Die EnBW als Teil der Gesellschaft

Die EnBW ist sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Mit ihrem Engagement für gesellschaftliche Belange agiert sie nahe am Kunden und richtet ihre Aktivitäten auf die Zielgruppen Endkunden, Geschäftspartner und Kommunen aus. Dabei bewegt sie sich vor allem innerhalb ihres überwiegend unternehmerischen Wirkungskreises in Baden-Württemberg. Die Unterstützung für übergeordnete gesellschaftliche Themen konzentriert sich auf die Kernbereiche Breitensport, Bildung und Soziales, Umwelt sowie Kunst und Kultur. Im Lauf der vergangenen Jahre hat die EnBW – auch im Hinblick auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens – die Zahl der Sponsorings und den Gesamtaufwand hierfür deutlich verringert. So wurde beispielsweise die Förderung des Spitzensports deutlich reduziert und ein besonderes Augenmerk auf den Breitensport gerichtet.

Im Rahmen der Kampagne „Wir machen das schon." unterstützte die EnBW im Jahr 2016 mit dem Macher-Bus insgesamt neun soziale oder gemeinnützige Vorhaben. Vereine und karitative Einrichtungen konnten sich mit Projekten bewerben. Über ein Internetvoting wurden die Gewinner ermittelt, die dann von einem bis zu zehnköpfigen EnBW-Team mit Manpower, Motivation und Material im Wert von jeweils bis zu 5.000 € unterstützt wurden (www.enbw.com/wir-machen-das-schon).

Anlässlich ihres 20-jährigen Bestehens im Jahr 2017 blickte die EnBW mit der Ausstellungsreihe „Ateliereinblicke" auf ihre Förderung junger Künstlerinnen und Künstler in diesem Zeitraum zurück. An der Ausstellung nahmen alle bisherigen Teilnehmer mit einem Werk aus ihrer damaligen Ausstellung sowie einem aktuellen Werk teil. Die vom 18. November 2016 bis 24. Februar 2017 dauernde Ausstellung zeigte anschaulich die Entwicklung der individuellen künstlerischen Positionen.

Die EnBW unterstützt die Stiftung Energie & Klimaschutz Baden-Württemberg finanziell und personell. Die Stiftung führte auch 2016 zahlreiche Veranstaltungen durch – zu Fragen der Energiewirtschaft, zu den Themen Klimaschutz und erneuerbare Energien, zur Digitalisierung und Innovation. An den Debattenabenden nahmen jeweils rund 100 interessierte Bürger teil (www.energieundklimaschutzbw.de).

Der Zustrom von Flüchtlingen nach Europa, insbesondere nach Deutschland, hat sich in den vergangenen Monaten zwar etwas abgeschwächt, bleibt aber weiterhin eine große gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Herausforderung. Eine langfristige Perspektive für die Asylsuchenden ist ebenso gefragt wie kurzfristige humanitäre Hilfe. Die EnBW engagiert sich auf mehreren Ebenen: Im ersten Halbjahr 2016 nahmen rund 150 Flüchtlinge in Karlsruhe und Stuttgart an Schnuppertagen beziehungsweise Schnupperpraktika teil. Davon absolvierten rund 30 Flüchtlinge in Karlsruhe und Stuttgart ein Integrationsprogramm, das auf eine Ausbildung bei der EnBW vorbereitete. Hierfür wurden vier neue Ausbilderstellen geschaffen. Im September 2016 starteten in Karlsruhe und Stuttgart jeweils 16 aus dem Vorpraktikum ausgewählte Flüchtlinge die einjährige Einstiegsqualifizierung zur Vorbereitung auf ihren technischen Ausbildungsberuf bei der EnBW. Darüber hinaus unterstützt die EnBW auch weiterhin in der Flüchtlingshilfe ehrenamtlich tätige Mitarbeiter und fördert deren Vernetzung, um Hilfsmaßnahmen zu koordinieren, Erfahrungen auszutauschen und weitere Helfer zu mobilisieren.

Beispiele für Sponsorings der EnBW

Themenbereiche	Beispielhafte Projekte	Weitere Informationen
Breitensport	EnBW-Oberliga Junioren	www.enbw.com/oberliga
Bildung	Wissensportal	www.enbw.com/energie-entdecken
Soziales	Macher-Bus-Aktion	www.enbw.com/wir-machen-das-schon
Umwelt	Amphibienschutzprogramm „Impulse für die Vielfalt"	www.enbw.com/biodiversitaet
Kunst/Kultur	release und Kunst zugunsten von release e.V. (Drogenhilfe)	www.enbw.com/kunst

Stakeholderdialog

Im Dialog mit unseren Stakeholdern (Beispiele)

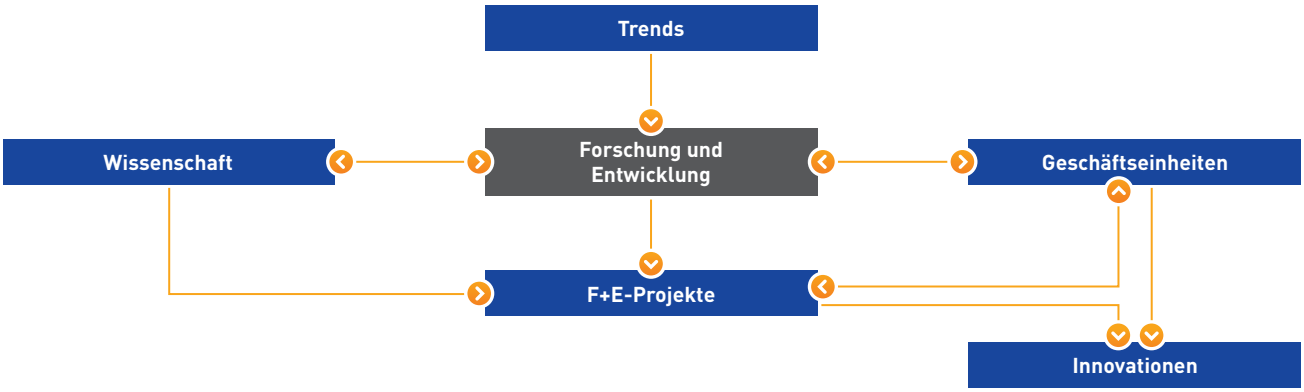
Stakeholder	Dialogangebot	Wesentliche Themen	Weitere Informationen
Aktionäre / Kapitalmarkt	Finanzberichte	Finanzielle und nicht finanzielle Unternehmensentwicklung	www.enbw.com/finanzpublikationen
	Hauptversammlung	Entlastung Vorstand/Aufsichtsrat, Beschluss Gewinnverwendung	http://hv.enbw.com
	Analysten- und Investoren-Telefonkonferenzen/-Updates	Darstellung Unternehmensentwicklung, Positionierung der EnBW am Kapitalmarkt	www.enbw.com/telefonkonferenz www.enbw.com/investoren-update
	Bankentag und Kapitalmarkttag	Aktuelle Branchenthemen und EnBW-Strategie	www.enbw.com/veranstaltung-ir
Mitarbeiter	EnBW aktuell	Informationen über die Intensivierung von Effizienzmaßnahmen und die Neuausrichtung im Vertrieb	
	Konzernweites Managementforum	Informations- und Kollaborationsplattform für Führungskräfte, mit Liveblog für die Mitarbeiter	
Kunden	„Customer Thursday"	Monatlicher Austausch mit Kunden und Interessenten zu aktuellen Themen, Kundenfeedbacks	
	EnBW Smile	Erlebniswelt für Kunden und für registrierte Mitarbeiter mit exklusiven Angeboten aus Bereichen wie Kunst und Kultur, Sport oder Gastronomie	www.enbw.com/smile
	Strategietage Energie	Kongress mit Workshops und Gespräche mit Contractingkunden und Interessenten	
	Social Media/Kundenblog und -Newsletter/Kundenmagazin	Informationen über Neuigkeiten, Angebote, Services und Veranstaltungen	www.facebook.com/enbw
	Praxistag und Bestandskundenforum	Dialog- und Austauschplattformen für Dienstleistungskunden zu aktuellen Abwicklungsthemen	
Kommunen / Stadtwerke	Kooperationsnetz Baden-Württemberg e.V.	Zusammenschluss zur Erarbeitung von innovativen Lösungen in der Energiebranche	www.kooperationsnetz-bw.de
	Energieteam Baden-Württemberg	Offene Plattform zum Wissenstransfer und Diskussionsforum für Versorgungsunternehmen	www.energie-team.org
Gesellschaft / Umwelt	Unterstützung Preise/Auszeichnungen	Beteiligung bei Initiativen wie dem Deutschen Innovationspreis oder dem Heinrich-Hertz-Preis	www.der-deutsche-innovationspreis.de www.kit.edu/kit/20048.php
	Energiewende-Blog und Social-Media-Aktivitäten	Dialogplattformen wie Blog, Facebook, Twitter, Youtube	www.twitter.com/enbw www.dialog-energie-zukunft.de
	Ausrichtung von Diskussionsveranstaltungen	Zum Beispiel „Urban Mobility Talk" oder „Wer zahlt die Energiewende, und was kostet sie uns?"	www.energieundklimaschutzbw.de
	CODE_n new.New Festival	Beteiligung der EnBW als Innovationspartner mit Themen wie nachhaltiger Mobilität und Smart City	www.enbw.com/newnew-festival
	Informations-/Dialogveranstaltungen für die Öffentlichkeit	Zum Pumpspeicherwerk in Forbach, zu Windprojekten oder dem Rückbau der Kernkraftwerke	
	Impulse für die Vielfalt	Schutzprogramm für Amphibien und Reptilien	www.enbw.com/biodiversitaet
	Deutsche Nachhaltigkeitstage	Beteiligung mit der 4. Nachhaltigkeitswoche und mit Aktionen im Rudolf-Fettweis-Werk in Forbach	www.aktionstage-nachhaltigkeit.de www.naturenergieplus.de
Lieferanten / Geschäftspartner	Verantwortungsvoller Umgang bei der Kohlebeschaffung	Kontinuierlicher Stakeholderdialog mit Schwerpunkt Deutschland und Kolumbien	Seite 43 www.enbw.com/kohlebeschaffung
	Lieferantentag	Entwicklungsgespräche mit strategisch wichtigen Lieferanten	
Politik	Energie- und WirtschaftsClub der EnBW (EWC)	Veranstaltungen zu den Themen EEG 3.0, Finanzierung des Kernenergieausstiegs und Rolle von Energiespeichern für das Energiesystem der Zukunft	
	Debattenabende der Stiftung Energie & Klimaschutz	Themen wie Elektromobilität, Digitalisierung, Akzeptanz, Rückbau von Kernkraftwerken und Entsorgung radioaktiver Abfälle	www.energieundklimaschutzbw.de
	Ausrichtung von Fachveranstaltungen/Dialogforen	Zum Beispiel Tagungen mit dem Vizepräsidenten der Europäischen Kommission oder mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT)	

Forschung, Entwicklung und Innovation

Ziele, Leitlinien und Prozesse Forschung und Entwicklung

Ziel von Forschung und Entwicklung bei der EnBW ist, wichtige Trends und technologische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und in Pilot- und Demonstrationsprojekten das Wissen für die spätere kommerzielle Nutzung zu erwerben. Dazu werden gemeinsam mit den operativen Einheiten der EnBW oder mit Kunden Forschungsprojekte direkt am Ort ihres späteren Einsatzes durchgeführt. Sie bilden ein für alle EnBW-Einheiten zentral koordiniertes Projektportfolio. So werden erfolgreiche Forschungsprojekte zu Innovationen für die EnBW. Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind in ein externes und internes Partnernetzwerk eingebunden.

Der Forschungsprozess bei der EnBW



Forschung und Entwicklung – Schwerpunkte und ausgewählte Ergebnisse

Dezentrale Erzeugung und Wärme

CALLUX: Das Forschungsprojekt CALLUX endete planmäßig im Jahr 2016. Die EnBW installierte im Rahmen des Projekts 155 E Brennstoffzellenheizungen bei Kunden und Partnern in Baden-Württemberg. Das im Praxistest gewonnene Wissen war die Grundlage für das neue EnBW-Produkt BrennstoffzellePlus. Die EnBW bietet damit ein Rundumsorglos-Paket, mit dem Kunden mit neuer Technologie und Anlagen verschiedener Hersteller kombiniert Wärme und Strom für das eigene Haus produzieren können.

Mikrogasturbine: Die EnBW kooperiert seit dem Jahr 2008 mit Wissenschaftlern des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) im Rahmen einer Forschungsplattform Dezentrale Energie. 2016 endeten Entwicklung und Test einer Pilotanlage, die Biomasse aus der Landschaftspflege direkt vor Ort für die Energieversorgung nutzen kann. Dafür wurde erstmals ein bereits bestehendes Holzvergaserkraftwerk mit einer Mikrogasturbine ausgerüstet. Eine eigens entwickelte Brennkammer verbrennt das aus Biomasse gewonnene Gas hocheffizient und sehr schadstoffarm. Das mit Förderung der Bundesregierung ausgestattete Projekt hat gezeigt, dass die Mikrogasturbine für die Gewinnung von Strom und Wärme aus Holzgas eine Alternative zum Gasmotor sein kann.

Erneuerbare Energien

E **Geothermiekraftwerk Soultz-sous-Forêts:** Die Partner Electricité de Strasbourg und EnBW haben 2016 den Kraftwerksteil erneuert und im September feierlich eingeweiht. Damit geht der Forschungsbetrieb in die kommerzielle Erdwärmegewinnung über. Das Kraftwerk nutzt ein natürliches Erdwärmereservoir in 5.000 Meter Tiefe. Die elektrische Leistung des Kraftwerks beträgt 1,7 MW. Es ist seit September 2016 im Dauerbetrieb.

E **Geothermiekraftwerk Bruchsal:** Das Kraftwerk nahm im Oktober 2016 seinen Betrieb wieder auf, nachdem Korrosionsprobleme den Austausch einer Verbindungsleitung zwischen Kraftwerk und Bohrung notwendig gemacht hatten. Ab 2017 soll die Anlage nicht nur Strom gewinnen, sondern auch eine öffentliche Einrichtung in der Umgebung mit Wärme versorgen. Damit erweitert die EnBW ihre Geothermiekompetenz um Wärmelieferungen an Kunden. Die Erfahrungen bei Bau und Betrieb der Demonstrationsanlagen ermöglichen der EnBW, weitere Anlagen zur nachhaltigen Strom- und Wärmeversorgung für die Eigenerzeugung und bei Kunden zu errichten.

Speicher für die smarte Energiewelt

Elektromobilität: Die EnBW hat im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Forschungsvorhabens „SLAM – Schnellladenetz für Achsen und Metropolen" bereits mehr als 60 von insgesamt 68 Schnellladestationen an 34 Autobahnraststätten in Baden-Württemberg errichtet. SLAM soll Geschäftsmodelle für den Betrieb von Schnellladestationen entwickeln sowie künftig höhere Ladeleistungen von über 150 kW ermöglichen. Die Kooperation mit Deutschlands größtem Raststätten-Betreiber Autobahn Tank & Rast GmbH ist ein wichtiger Baustein der E-Mobilitäts-Strategie der EnBW. Den Kunden soll mit diesem Projekt vermittelt werden, dass sie ihre E-Autos überall schnell und einfach laden können.

Aktivspeicher: Wie man Ökostrom mithilfe von Speichern stärker als bisher zur regionalen Bedarfsdeckung nutzen kann, untersucht die EnBW in verschiedenen Forschungsprojekten. Im Herbst 2016 wurden drei Haushaltskunden mit Speichern ausgestattet, um eine intelligente Steuerung zu entwickeln, mit der der Strombezug aus dem Netz ohne Komforteinschränkungen zeitlich verschoben und an das Stromangebot im Netz angepasst werden kann.

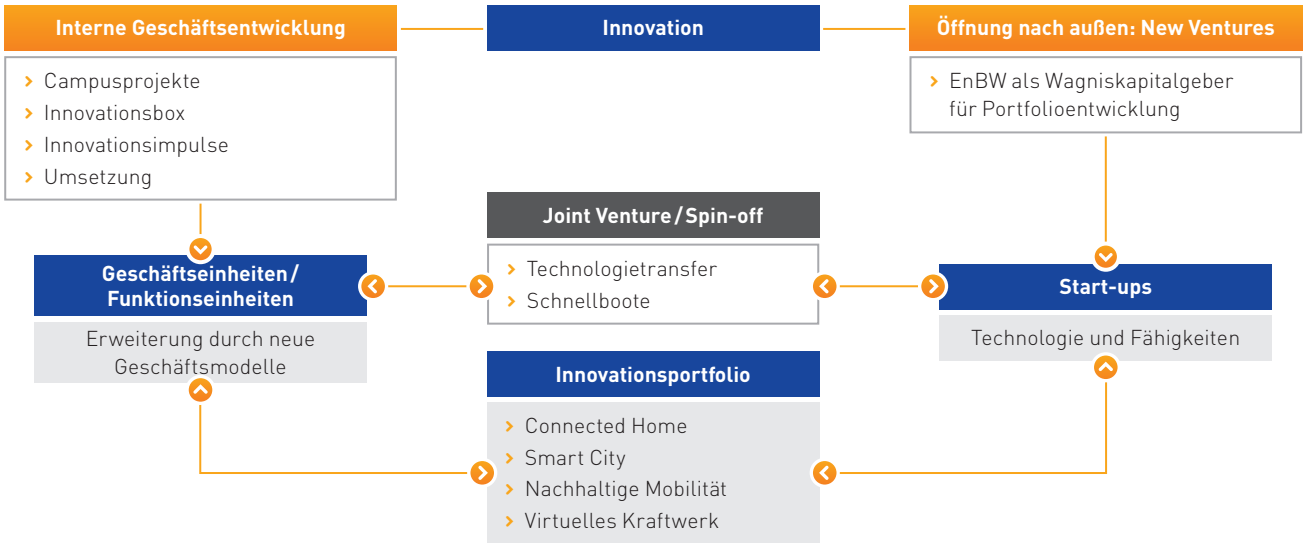
Wasserstoff als Energiespeicher und Energieträger

Seit 2011 untersucht die EnBW mit Förderung der Bundesregierung die Möglichkeiten der Erzeugung und Speicherung von Wasserstoff aus Ökostrom (Sektorkopplung). So errichtete die EnBW in Stuttgart und Karlsruhe je eine Wasserstofftankstelle. Die Projekte endeten im Dezember 2016 planmäßig, im Verlauf konnten viele technologische Fragestellungen geklärt werden. Auch nach Projektende versorgt die EnBW Wasserstoffbusse der Stuttgarter Straßenbahn AG an der mit Landesförderung gebauten Bus-Erweiterung der Stuttgarter Tankstelle. Die EnBW arbeitet weiter daran, Wasserstoff als Energiespeicher und Energieträger in Konkurrenz zu anderen Energieträgern wirtschaftlich nutzbar zu machen.

Ziele, Leitlinien und Prozesse Innovationsmanagement

Mit dem zentralen Innovationsmanagement entwickelt die EnBW neue Geschäftsmodelle außerhalb ihres Kerngeschäfts, um kurzfristig neue Erlösquellen für den Konzern zu identifizieren und an den Markt zu bringen. Dabei spielt der Aufbau von neuen Fähigkeiten und Arbeitsweisen eine große Rolle. Langfristig soll sich dadurch eine agile Innovationskultur bei der EnBW etablieren – unterstützt durch gezielte Partnerschaften und Beteiligungen von Start-ups. Der Innovationsprozess gliedert sich in zwei Stoßrichtungen: die interne Generierung neuer Geschäftsideen und die Öffnung der EnBW nach außen unter der Überschrift „New Ventures".

Der Innovationsprozess bei der EnBW



Innovation – Schwerpunkte und ausgewählte Ergebnisse

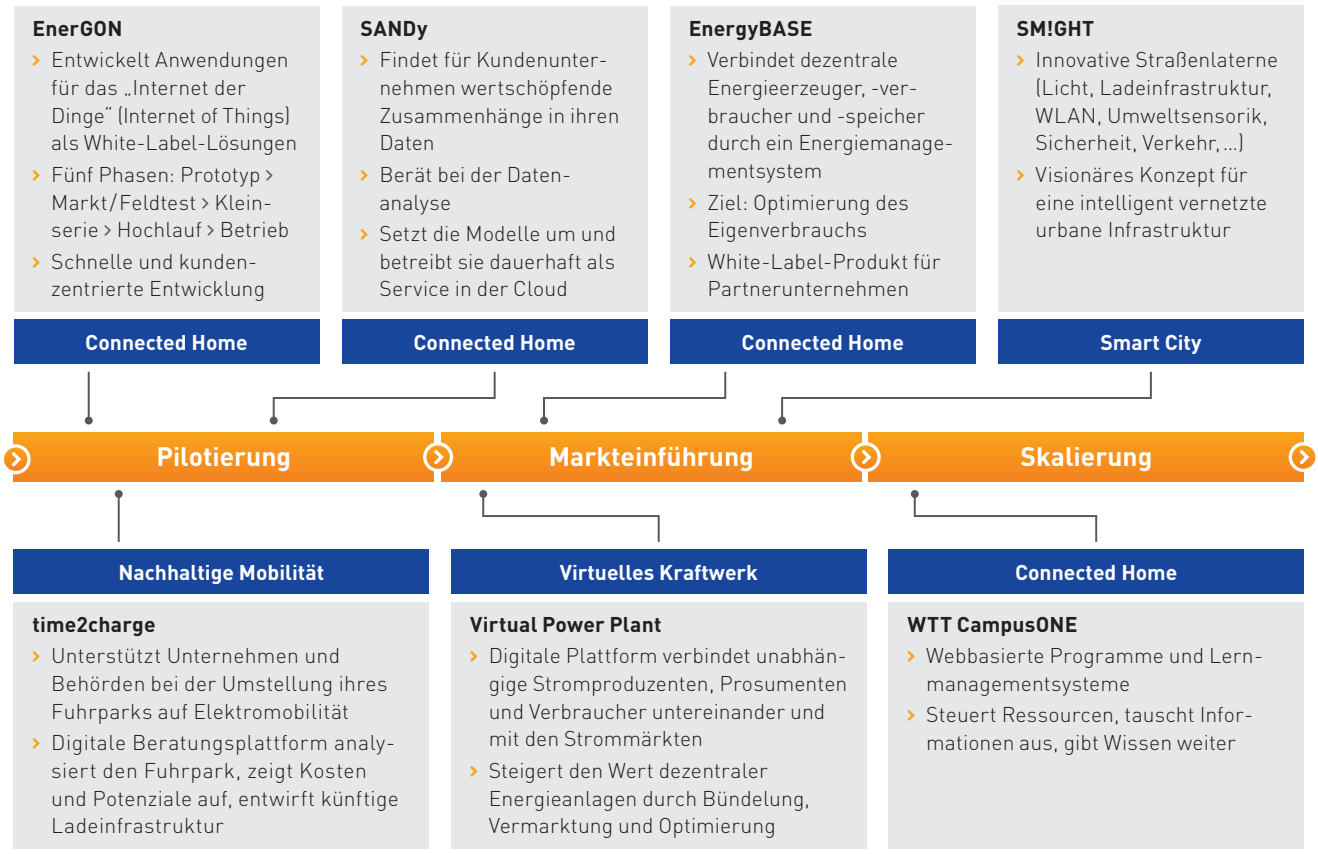
new.New Festival 2016: Die EnBW unterstützt das Vorhaben, den Standort Baden-Württemberg als Gründer- und Innovationsland weiter auszubauen. So nahm sie als Innovationspartner an dem diesjährigen new.New Festival teil, das im Zentrum für Kunst und Medientechnologie (ZKM) in Karlsruhe stattfand. Das Festival bot die Möglichkeit zur Vernetzung der marktreifen Start-ups der EnBW mit anderen führenden Wirtschaftsunternehmen. Die EnBW unterstrich mit ihrer Mitwirkung an dem Festival ihre Vorreiterrolle als innovatives Energieunternehmen.

Ideenprogramm ACTIVATR: Gemeinsam mit dem Stuttgarter Start-up-Unternehmen Pioniergeist GmbH und namhaften Unternehmen aus der Automobil- und Maschinenbaubranche hob die EnBW im April 2016 das landesweite Ideenprogramm ACTIVATR aus der Taufe. Ein Ergebnis ist die Gründung des Start-

up-Unternehmens Binando. Das Geschäftsmodell von Binando sieht ein intelligentes Müllmanagement mithilfe von Füllstandssensoren und einer intelligenten Routenführung für die Abfallwirtschaft vor. Aktuell befindet sich das Team über eine Folgefinanzierung durch die EnBW in der Durchführung zweier Pilotprojekte zur Validierung des Geschäftsmodells. Überprüft wird hier zunächst das Einsparpotenzial, das der Kunde durch eine Routenoptimierung erreichen kann, sowie daraus abgeleitet die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells.

time2charge: Die digitale Beratungsplattform ermöglicht Unternehmen und Behörden, ihren Fuhrpark zu analysieren und auf Elektromobilität umzustellen, um ihn damit nachhaltiger zu gestalten. Sie zeigt die Fuhrparkkosten und die Potenziale eines elektrischen Fuhrparks genau auf und entwirft die dazugehörige Ladeinfrastruktur. Einen ersten bedeutenden Markterfolg erzielte time2charge mit dem Abschluss einer Kooperationsvereinbarung mit der Hyundai Motor Deutschland GmbH. Die EnBW ist für die Ausrüstung von rund 560 Händlern und Servicestellen mit Ladestationen und deren Betrieb verantwortlich.

Aktuelle Projekte im EnBW-Innovationscampus

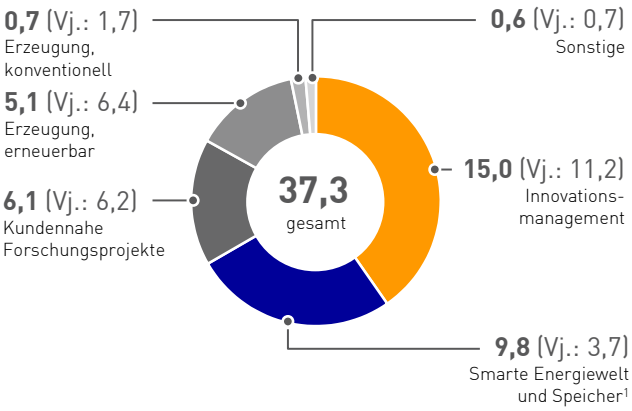


Aufwand und Personal

Der EnBW-Konzern hat im Geschäftsjahr 2016 37,3 Mio.€ (Vorjahr: 29,9 Mio.€) für Forschung, Entwicklung und Innovation aufgewendet. Grund für den Anstieg sind verstärkte Aktivitäten im Bereich Elektromobilität. Öffentliche Forschungsförderung erhielt die EnBW in Höhe von 3,8 Mio.€ (Vorjahr: 3,6 Mio.€). In den Bereichen Forschung, Entwicklung und Innovation waren 2016 – wie im Vorjahr – 38 Mitarbeiter beschäftigt. Weitere 72 Mitarbeiter (Vorjahr: 46) waren in Innovationsprojekte eingebunden. 155 Mitarbeiter (Vorjahr: 109) befassten sich im Rahmen ihrer operativen Arbeit auch mit Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Dieser Anstieg zeigt, dass Forschung, Entwicklung und Innovation stärker als bisher in die operativen Bereiche eingebunden sind.

Aufwand für Forschung, Entwicklung und Innovation

in Mio. €



[1] Enthält unter anderem Elektromobilität und Wasserstoff.

Beschaffung

Effiziente und nachhaltige Beschaffungsprozesse

Zur Leistungserstellung der EnBW trägt eine große Zahl von Lieferanten und Dienstleistern bei. Das zahlungswirksame Beschaffungsvolumen des EnBW-Konzerns beläuft sich 2016 auf rund 2,4 Mrd.€ (Vorjahr: rund 2,2 Mrd.€). Die EnBW legt großen Wert auf die effiziente und nachhaltige Gestaltung der Beschaffungsprozesse zur Erreichung wirtschaftlicher Einkaufsergebnisse.

Qualifizierungsoffensive und Qualitätsmanagement

Um den wachsenden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, durchlaufen alle Mitarbeiter des Einkaufs kontinuierlich Qualifizierungsmaßnahmen. Außerdem soll der Aufbau eines wirksamen gesamtheitlichen Qualitätsmanagements dazu dienen, den steigenden Qualitätsansprüchen an die Einkaufsorganisation gerecht zu werden. In der Entwicklungsphase stehen folgende Themen im Vordergrund:

- Transparenz hinsichtlich der Umsetzung von einkaufsrelevanten Vereinbarungen, Zielen, Beschaffungsprozessen und Leistungen
- Steigerung der Qualität der Beschaffungsabläufe
- Auditierung wichtiger Schlüssellieferanten oder bei Leistungsmängeln

Contract und Claim

Mit wachsender Ergebnisorientierung des Einkaufs versuchen Lieferanten zunehmend, Nachträge über das ursprünglich vereinbarte Auftragsvolumen hinaus zu generieren. Um das Risiko nicht gerechtfertigter Nachforderungen zu reduzieren, arbeitet das Contract-Management daran, die allgemeine Vertragsqualität in der Lieferantenbeziehung weiter zu erhöhen. Durch die Erfahrungen des Claim-Managements können Verträge und die damit zusammenhängenden Geschäftsprozesse verbessert werden.

Rahmenverträge

Der Einkauf bewertet die vorliegenden Angebote und vergleicht sie, soweit möglich, mit der aktuellen Marktpreisentwicklung anhand von Börsendaten oder Benchmarks. Ziel ist, für die EnBW im Vergleich zur allgemeinen Marktentwicklung bessere Einkaufskonditionen zu erzielen.

Um gute Verhandlungserfolge mittelfristig abzusichern, setzt der Einkauf vermehrt auf Rahmenverträge mit ausgewählten Lieferanten, was zusätzlich operative Effizienzvorteile bringt.

Wertanalyse

Mit dem Tool Wertanalyse ermittelt der Einkauf, bei welchen Produkten und Gewerken die Verhandlungsposition der EnBW gegenüber Lieferanten gestärkt werden kann, um weitere Kosteneinsparungen zu erzielen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf entsprechend werthaltigen und strategisch relevanten Produkten, Leistungen und Gewerken.

Präqualifizierung

Der Prozess der Präqualifizierung von Lieferanten wurde unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen an eine nachhaltige beziehungsweise verantwortungsvolle Auswahl unserer Geschäftspartner überarbeitet. Es wurde ein Abstimmungsprozess aller relevanten Governance-Bereiche (unter anderem Umweltschutz, Arbeitsschutz, Compliance, Datenschutz, Recht) etabliert, um den gestiegenen externen Anforderungen gerecht zu werden.

Verantwortungsvolle Rohstoffbeschaffung im Bereich Kohle

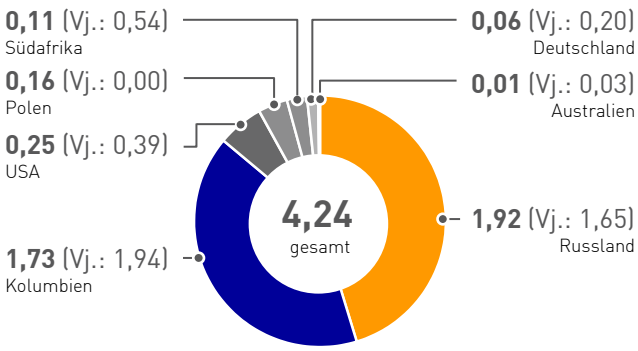
Herkunft der Kohlelieferungen

Die Steinkohle spielt als Energieträger bei der EnBW weiterhin eine wichtige Rolle zur Gewährleistung einer sicheren und wirtschaftlichen Stromversorgung. 2016 wurden 4,24 Mio. t Kohle an die EnBW-Kraftwerke geliefert (Vorjahr: 4,75 Mio. t Kohle). Dies entspricht einem Beschaffungsvolumen von 230 Mio.€.

Ziel der EnBW ist ein ausgewogenes Beschaffungsportfolio, um eine Abhängigkeit von einzelnen Förderländern, Produzenten oder Händlern und die damit verbundenen Preis- und Lieferrisiken zu vermeiden. Den größten Teil ihres Kohlebedarfs deckt die EnBW über Verträge mit Zwischenhändlern, in denen üblicherweise eine Standardqualität definiert und die Herkunft der Kohle für den Käufer erst mit der Lieferung bekannt ist. Darüber hinaus bestehen in geringem Umfang direkte Geschäftsbeziehungen zu ausgewählten Kohleproduzenten.

Herkunft der Kohlelieferungen an EnBW-Kraftwerke

in Mio. t



Die Kohle stammte im vergangenen Jahr vor allem aus Kolumbien und Russland. Die EnBW bezog 2016 aus unterschiedlichen Verträgen kolumbianische Kohle überwiegend vom Produzenten Prodeco, der zum Rohstoffkonzern Glencore gehört. Aufgrund der Tatsache, dass die drei großen Kohleproduzenten über eigene Verschiffungshäfen verfügen, lässt sich die Herkunft der kolumbianischen Kohle genau zurückverfolgen. Aufgrund der Vielzahl von Kohleminen und Kohleproduzenten in Russland lässt sich die Herkunft lediglich auf die Förderregion eingrenzen. Die von der EnBW bezogene russische Kohle stammt aus dem Kusnezker Becken. Die meiste amerikanische Kohle stammte von Kohleminen aus dem Illinois Basin, wo das umstrittene Bergbauverfahren Mountain Top Removal keine Anwendung findet. In Südafrika befinden sich die Kohleminen in der Provinz Mpumalanga. Mehr Informationen zur Kohlebeschaffung der EnBW finden Sie unter www.enbw.com/kohlebeschaffung.

Verhaltensgrundsätze zur verantwortungsvollen Beschaffung

Ziel der EnBW ist, die Verstromung von Steinkohle über die gesamte Wertschöpfungskette so nachhaltig wie möglich zu gestalten. Grundlage dafür sind die Verhaltensgrundsätze zur verantwortungsvollen Beschaffung von Steinkohle und anderen Rohstoffen (www.enbw.com/verhaltenskodex). Die EnBW erwartet von ihren Geschäftspartnern die Einhaltung dieser Grundsätze und die Achtung der ihnen zugrunde liegenden Prinzipien in sämtlichen Bereichen ihrer Geschäftstätigkeit – inklusive ihrer eigenen Geschäftsbeziehungen. Ziel ist, den Schutz der Menschenrechte, bezogen auf Arbeits- und Lebensbedingungen, entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu verbessern. Dies trägt bei Kohleverbrauchern und -produzenten zur Senkung von rechtlichen, operativen und Reputationsrisiken und zum langfristigen wirtschaftlichen Erfolg bei.

Die Grundsätze für ein verantwortliches Geschäftsverhalten beruhen auf anerkannten internationalen Leitlinien und Standards zum Schutz der Menschenrechte, zur Gewährung der Rechte indigener Völker, zur Verbesserung der Bedingungen der Mitarbeiter, zum Umweltschutz und zur Gewährleistung guter Unternehmensführung und Compliance. Die Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte und die vorliegenden Erkenntnisse aus dem Prozess zur Erstellung eines Nationalen Aktionsplans für Wirtschaft und Menschenrechte in Deutschland unterstützen die EnBW bei der Wahrnehmung ihrer menschenrechtlichen Verantwortung im Beschaffungsprozess. Die Grundsätze werden bei neuen Rohstoffbeschaffungsverträgen seit dem Geschäftsjahr 2015 angewendet. Neben der turnusmäßigen Prüfung der Nachhaltigkeitsperformance der Geschäftspartner tritt bei vermuteten Verstößen gegen die Grundsätze ein mehrstufiger Prüfungsprozess in Kraft, der bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen kann.

Umsetzung der Verhaltensgrundsätze

Die Umsetzung der Verhaltensgrundsätze wird durch eine Vielzahl von Maßnahmen gewährleistet. Die Anwendung der Verhaltensgrundsätze wurde mit der Entwicklung einer internen Handlungsanleitung weiter konkretisiert, sodass die Prozesssicherheit erhöht werden konnte. Die Datenbank des Nachhaltigkeitsregisters für Kohleproduzenten wurde aktualisiert und umfasst nun alle wesentlichen Produzenten. Im Jahr 2016 trat der Ausschuss für Nachhaltige Beschaffung zwei Mal zusammen und diskutierte die Nachhaltigkeitsperformance aller wesentlichen Lieferunternehmen.

Stakeholderdialog und Vor-Ort-Engagement in Kolumbien

In Kolumbien hat die EnBW ihre Vor-Ort-Aktivitäten kontinuierlich weiterentwickelt. Zum Jahresanfang 2016 erhielt die EnBW Antworten von kolumbianischen Produzenten auf einen umfangreichen Fragenkatalog. Die Antworten wurden auch mit Nichtregierungsorganisationen (NGO) diskutiert und dienten unter anderem als Basis zur Beantwortung verschiedener Stakeholderanfragen. Ende November 2016 wurden anlässlich einer weiteren Stakeholderreise nach Kolumbien Gespräche mit den drei maßgeblichen Kohleproduzenten, mit Vertretern von Gewerkschaften, mit NGOs sowie mit weiteren staatlichen und nicht staatlichen Stellen geführt. Die Erkenntnisse dieser Reise bestätigen, dass vor dem Hintergrund der komplexen Gesamtsituation in Kolumbien und angesichts des Friedensprozesses der kontinuierliche Dialog mit allen Stakeholdergruppen eine wesentliche Voraussetzung für eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in den Abbaugebieten ist. Mit den Kohleproduzenten wurde insbesondere die fragile Sicherheitslage in Kolumbien diskutiert, die auch in den Abbaugebieten zu einer Verunsicherung in der lokalen Bevölkerung geführt hat. Die Produzenten haben sich deutlich von Gewaltvorfällen distanziert und wo möglich und notwendig ihre Unterstützung zugesichert, beispielsweise bei der Unterstützung der lokalen Behörden oder beim Aufbau von partnerschaftlichen Projekten zur Steigerung der lokalen Sicherheit.

Die Kernmaßnahmen zur Geschäftspartnerprüfung und zum Stakeholdermanagement werden gezielt mit einem Engagement vor Ort kombiniert. So wurden zum Beispiel erste Projekte zur Verbesserung der Wasserversorgung in den Regionen Cesar und La Guajira, die vom Kohlebergbau und Kohletransport betroffen sind, von Produzenten umgesetzt.

Wirtschaftsbericht

Rahmenbedingungen

Externe Einflüsse

Der Geschäftsverlauf der EnBW wird wesentlich durch die Entwicklung der Großhandelspreise für Strom, durch die politisch-regulatorischen Rahmenbedingungen – zum Beispiel für die Förderung der erneuerbaren Energien oder im Bereich der Netze – sowie durch Witterungseinflüsse bestimmt. Der Strompreis hängt dabei nicht nur von der Nachfrage, sondern auch von der Entwicklung auf den globalen Brennstoff-/CO_2-Märkten ab. Zudem unterliegt die Energiebranche weltweit grundlegenden Veränderungen durch den Übergang zu einer zunehmend klimaneutralen Energieerzeugung. Vertriebsseitig herrscht – vor allem im Geschäft mit Industrie und Weiterverteilern – ein sehr intensiver Wettbewerb.

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Konjunktur

Die für die Geschäftstätigkeit der EnBW relevanten Volkswirtschaften verzeichneten im Jahr 2016 unterschiedliche gesamtwirtschaftliche Entwicklungen: Während sich das Wirtschaftswachstum in Deutschland und der Schweiz moderat erhöhte, ließ die Wachstumsdynamik in Tschechien und der Türkei spürbar nach.

Im Jahr 2017 soll sich das Wachstumstempo der Weltwirtschaft beschleunigen. In den Ländermärkten der EnBW wird die gesamtwirtschaftliche Expansionsrate 2017 voraussichtlich auf ähnlichem Niveau liegen wie im Jahr 2016. Insgesamt sind von der wirtschaftlichen Entwicklung geringfügig positive Impulse auf die Geschäftstätigkeit der EnBW zu erwarten.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts (BIP)

in %	2017	2016	2015
Welt	3,4	3,1	3,2
Euroraum	1,6	1,7	2,0
Deutschland	1,8	1,9	1,7
Schweiz	1,7	1,5	0,8
Tschechien	2,7	2,5	4,6
Türkei	2,0	2,0	4,0

Zinsentwicklung

Die expansive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) hat die Entwicklung der Zinsen im Geschäftsjahr 2016 maßgeblich bestimmt. Mitte März senkte die EZB den Leitzins auf 0% und hob den Strafzins, den Geschäftsbanken auf ihre Einlagen bei der EZB zahlen müssen, von 0,3% auf 0,4% an. Darüber hinaus wurde das laufende Programm zum Kauf von Anleihen stark ausgeweitet. Aufgrund des anhaltenden Niedrigzinsumfelds mussten die Unternehmen den Diskontierungszinssatz insbesondere für die Pensions und Kernenergierückstellungen weiter absenken. Der sich hieraus ergebende Bewertungseffekt führte zu einer signifikanten Erhöhung der Pensions- und Kernenergierückstellungen. Dieser Effekt ist nicht zahlungswirksam, jedoch erhöhen sich die Nettoschulden der Unternehmen.

Der Median der Konsensprognose für den EZB-Hauptrefinanzierungssatz liegt für das Jahresende 2017 unverändert bei 0,0%.

Branchenentwicklung und Wettbewerbssituation

Der Energiesektor befindet sich in einem radikalen Umbruch. In Deutschland und den umliegenden europäischen Ländern verändert die Energiewende die politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen grundlegend, Markt- und Wettbewerbsstrukturen sind im Fluss. Auf der Erzeugungsseite prägt der Vormarsch der erneuerbaren Energien die neue Energielandschaft. Absatzseitig bleibt der Wettbewerb im Geschäft mit Privatkunden sowohl im Strom- als auch im Gasbereich sehr intensiv: Die Zahl branchenfremder Anbieter steigt, die Preissensibilität der Kunden ist hoch. Viele Städte und Gemeinden streben zudem die Rekommunalisierung ihrer Strom-, Gas- und Wasserversorgung an. In diesem herausfordernden Umfeld müssen die Unternehmen der Branche ihre Geschäftsmodelle überprüfen und auf die neuen Marktgegebenheiten ausrichten (Seite 13 f. und 22).

Internationale, nationale, regionale und neue Wettbewerber

Wettbewerber-segment	Unternehmen	Merkmale
Internationale Wettbewerber	E.ON/Uniper, RWE/innogy, Vattenfall, Enel, Engie, Iberdrola, EDF	› Weit gefasste, international ausgerichtete Wachstumsstrategie › Wachstum insbesondere bei erneuerbaren Energien, Netzen und Vertrieb/Lösungen
Nationale Wettbewerber (DACH-Region)	EnBW, Verbund, ALPIQ, EVN	› Gefestigte nationale Position, Aktivitäten in ausgewählten Auslandsmärkten › Fokus auf Marktentwicklung zum Beispiel bei erneuerbaren Energien, Netzen, Vertrieb und/oder Lösungen
Regionale Wettbewerber	MVV, SWM, Thüga, Stadtwerke Stuttgart, EWE	› Fokus auf regionale Märkte › Schwerpunkt der Geschäftsaktivitäten liegt meist im Bereich Netz und Vertrieb
Neue Wettbewerber	1&1, Tesla, Google, NEXT Kraftwerke, sonnen, wpd	› Eintritt neuer Marktteilnehmer verstärkt den Wettbewerb und führt zu einer Fragmentierung der Wertschöpfungskette

Segmentübergreifende Rahmenbedingungen

Klimaschutz

Im Dezember 2015 ist es den 195 Vertragsstaaten auf der Weltklimakonferenz von Paris gelungen, sich auf ein völkerrechtlich verbindliches Klimaschutzabkommen zu einigen. Kernelement des Abkommens ist das Bekenntnis zu einer Begrenzung des weltweiten Temperaturanstiegs auf „deutlich unter 2 °C“ – möglichst sogar nur 1,5 °C – im Vergleich zu vorindustriellen Zeiten. In der zweiten Hälfte dieses Jahrhunderts soll die Welt klimaneutral, also emissionsfrei, sein.

Auf der UN-Klimakonferenz in Marrakesch im November 2016 verpflichteten sich die 196 teilnehmenden Staaten in der Abschlussdeklaration, das Abkommen von Paris „vollständig umzusetzen“. Die Abschlusserklärung enthält einen Fahrplan zur praktischen Umsetzung des Pariser Abkommens: Bereits im Jahr 2017 sollen die Fortschritte überprüft und 2018 bilanziert werden. Unsicherheit bestand hinsichtlich der künftigen Haltung der USA – des weltweit zweitgrößten Verursachers von CO_2-Emissionen – zum Klimaschutz. Dagegen bekannte sich China – der mit Abstand größte CO_2-Emittent – „unter allen Umständen“ dazu, seine ambitionierte Klimaschutzstrategie fortzusetzen.

Deutschland hat sich ambitionierte Ziele gesetzt, bleibt aber derzeit hinter dem notwendigen Zielpfad zurück. Der im November 2016 von der Bundesregierung beschlossene Klimaschutzplan 2050 stellt ehrgeizige Sektorziele für die Treibhausgasminderung bis 2030 auf. Mit der Ableitung wesentlicher Maßnahmen – beispielsweise dem Umgang mit fossilen Kraftwerkskapazitäten, dem Ausbau der Elektromobilität oder der Umstellung des Steuer- und Abgabensystems – ist aber erst nach der Bundestagswahl im Herbst 2017 zu rechnen.

Die Strategie der EnBW, sich bei Investitionen auf erneuerbare Energien, Netzausbau und die Entwicklung neuer, zunehmend digitaler Geschäftsmodelle zu konzentrieren, fördert die Erreichung der Ziele der Weltklimakonferenz und wird ihrerseits durch die internationalen Anstrengungen zum Klimaschutz gefördert.

Strommarktdesign

Die EU-Kommission hat 2015 einen Konsultationsprozess zum künftigen europäischen Marktdesign angestoßen, um es an die Herausforderungen einer dezentralen und digitalisierten Energiewelt anzupassen. Die EnBW hat sich intensiv in das Konsultationsverfahren der Europäischen Kommission eingebracht und begrüßt diesen Ansatz – insbesondere die grenzüberschreitende Betrachtung der Versorgungssicherheit und die Öffnung nationaler Kapazitätsmechanismen. Konkrete Gesetzgebungs- beziehungsweise Maßnahmenvorschläge (Winterpaket) hat der europäische Gesetzgeber am 30. November 2016 vorgelegt.

Mit der Verabschiedung des Strommarktgesetzes Anfang Juli 2016 entschied sich die Bundesregierung für die Schaffung eines Energy-only-Marktes (EOM 2.0). Der EOM 2.0 ist ein Strommarkt, auf dem wie bisher auch explizit Strom, nicht aber Stromerzeugungskapazitäten vergütet werden. Im EOM 2.0 sollen bislang noch vorhandene Verzerrungen abgebaut werden, die einer ungehinderten Preisbildung im Weg stehen. Diese ausgeprägte Marktorientierung des Strommarktes ist aus Sicht der EnBW zu begrüßen. Die geplante Strommarktreform sehen wir als risikoarme und kostengünstige Möglichkeit an, eine sichere Versorgung durch Stärkung der Marktkräfte auch weiterhin zu gewährleisten.

Die Marktbedingungen erzwingen zunehmend die Stilllegung konventioneller Kraftwerke. Gleichzeitig werden vor allem in Süddeutschland zur Stilllegung vorgesehene Anlagen weiterhin benötigt, um die Netzstabilität zu gewährleisten und damit die

Versorgung sicherzustellen. Um eine Stilllegung systemrelevanter Kraftwerke zu verhindern, sieht das Gesetz weiterhin eine Pflicht zur Vorhaltung der Anlagen als Reservekraftwerke (Netzreserve) vor. Der Kraftwerksbetreiber hat dabei einen Anspruch auf eine angemessene Erstattung der Kosten. Die Netzreserve aus Bestandskraftwerken soll ergänzt werden durch den Neubau von bis zu 2 GW an Reservekraftwerksleistung. Diese Neubau-Netzreserve steht allerdings noch unter dem Vorbehalt der Zustimmung durch die EU-Kommission. Ist diese erfolgt, wird sich die EnBW an der entsprechenden Ausschreibung beteiligen. Daneben sieht das Strommarktgesetz die Einführung einer zusätzlichen Kapazitätsreserve vor, die für Fälle extremer Erzeugungsknappheit im Strommarkt vorgehalten werden soll. Die EnBW begrüßt die Einrichtung eines wettbewerblich orientierten Verfahrens zur Schaffung der Kapazitätsreserve außerhalb des Großhandelsmarktes.

Europäische Energiewende

Die Europäische Kommission hat am 30. November 2016 unter dem Titel „Saubere Energie für alle Europäer" ein umfangreiches Paket mit Gesetzesvorschlägen und Berichten (Winterpaket) vorgelegt, das sich auf alle Stufen der Energiewertschöpfungsketten auswirkt. Dabei stehen eine verbindliche Steigerung der Energieeffizienz um 30% bis 2030 und ein Anteil der erneuerbaren Energien von 27% am Endenergieverbrauch im Fokus. Wesentliche Vorschläge des gesetzlichen Vorhabens sind:

- ein europäisches Strommarktdesign, das erneuerbare Energien über Wettbewerb und Preissignale integriert
- die Abschaffung der vorrangigen Einspeisung von erneuerbaren Energien und E Kraft-Wärme-Kopplung (KWK)
- die Stärkung des Wettbewerbs in Regelenergiemärkten
- die grundsätzliche Trennung von Netzbetrieb und den Anlagen zur Erbringung von E Systemdienstleistungen
- eine stärkere europäische Konzentration von Aufgaben der Übertragungsnetzbetreiber

Mit der Veröffentlichung der Entwürfe hat die Kommission ein etwa zweijähriges Gesetzgebungsverfahren eingeleitet, das bis 2020 die deutsche Energiewende nachhaltig beeinflussen wird. Die EnBW sieht sich in ihrer Position in Bezug auf das Strommarktdesign und die Fokussierung auf die Erzeugung aus erneuerbaren Energien bestätigt.

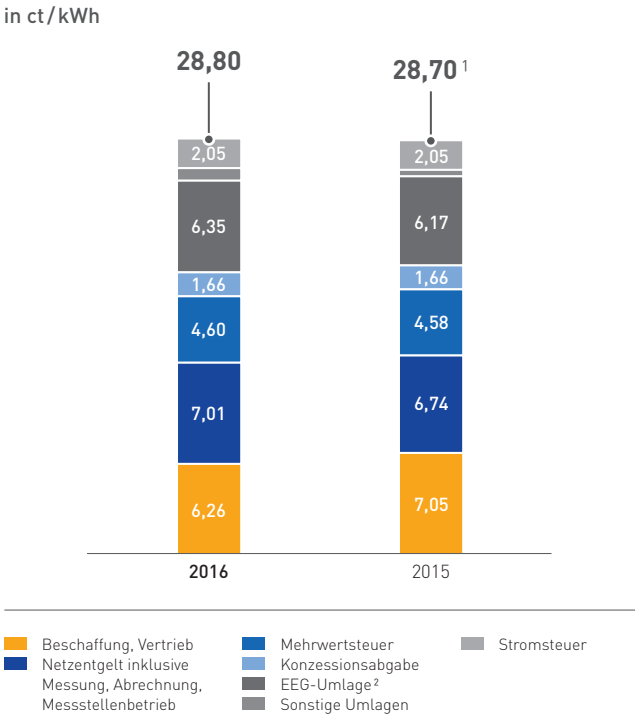
Segment Vertriebe

Strom- und Gaspreise für Privat- und Industriekunden

Gemäß der Strompreisanalyse des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) vom November 2016 belief sich die durchschnittliche monatliche Stromrechnung für einen Musterhaushalt mit einem Jahresverbrauch von 3.500 kWh im Jahr 2016 auf 83,99 €, nach 83,70 € im Vorjahr. Über die Hälfte des Preises entfällt dabei auf Steuern und Abgaben. Zum 1. Januar 2016 erhöhte die EnBW die Strompreise in der Grundversorgung um rund 2,4%, weil ein Anstieg der Netznutzungsentgelte und staatlicher Umlagen wie der E EEG- und der E KWK-Umlage durch günstigere Großhandelspreise nicht vollständig kompensiert werden konnte. Für Industriekunden in der Mittelspannungsversorgung erhöhte sich der durchschnittliche Strompreis inklusive Stromsteuer nach Berechnungen des BDEW von 15,23 ct/kWh im Vorjahr um 1,4% auf 15,44 ct/kWh im Jahr 2016.

Die Preise für Erdgas lagen nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2016 für private Haushalte um 2,9% unter dem Wert des Vorjahres; für Industriekunden verringerte sich der Preis für den Gasbezug um 11,3%.

Durchschnittlicher Strompreis eines 3-Personen-Haushalts (Jahresverbrauch von 3.500 kWh)



[1] Vorjahreszahlen angepasst.
[2] Ab 2010 Anwendung Ausgleichsmechanismusverordnung (AusglMechV).

Quelle: BDEW
Stand: November 2016

Strukturelle Veränderungen

Trotz des insgesamt weiterhin positiven wirtschaftlichen Umfelds nimmt der **Energiebedarf** in Deutschland durch den Einsatz energieeffizienterer Geräte und Prozesse sukzessive ab. Dies führt zu einem dauerhaft hohen Wettbewerbsdruck in allen Segmenten. Im Bereich der Energiedienstleistungen werden sich allerdings künftig neue Anwendungsmöglichkeiten für Strom in der Elektromobilität, der urbanen Infrastruktur und in anderen Geschäftsfeldern ergeben. Langfristig könnten der Ersatz von fossilen Energieträgern durch Strom – beispielsweise durch den Einsatz von Wärmepumpen – und der politisch gewünschte Ausbau der Elektromobilität sogar bedarfserhöhend wirken. Über 20% der Neubauten sind mittlerweile mit Wärmepumpen ausgerüstet. Um die Marktdurchdringung der Elektromobilität zu beschleunigen, wurden zusätzliche Anreize geschaffen: So wurde im Frühjahr 2016 eine Aufstockung der Fördermittel für E-Fahrzeuge in Form von Kaufprämien beschlossen. Außerdem will der Bund den Ausbau der Ladeinfrastruktur

mit rund 300 Mio. € fördern. Bislang führte diese Förderung aber nur zu einem geringen Wachstum.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) veröffentlichte am 12. August 2016 das **Grünbuch Energieeffizienz**. Es formuliert Leitfragen und Thesen zu den zentralen Herausforderungen und Handlungsansätze für die langfristige Senkung des Energieverbrauchs in Deutschland. Analog zum Strommarktdesignprozess soll durch das Grünbuch ein Konsultationsprozess eingeleitet werden, an dessen Ende eine mittel- bis langfristig ausgerichtete Strategie zur Verringerung des Energieverbrauchs in Deutschland steht (Weißbuch Energieeffizienz). Analog zum Weißbuch Strommarktdesign ist davon auszugehen, dass der Konsultationsprozess in ein umfangreiches politisches Maßnahmenpaket münden wird. Die EnBW sieht den Grünbuch-Prozess als Chance zur Beseitigung bestehender Markthemmnisse im Bereich Energieeffizienz und Flexibilitätsvermarktung und damit als Stärkung des Energiedienstleistungssektors. Die zunehmende Digitalisierung in der Energieversorgung bildet eine Grundlage für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle. Das am 2. September 2016 in Kraft getretene Digitalisierungsgesetz sieht eine stufenweise Einbauverpflichtung für **intelligente Messsysteme** (Smart Meter) vor. Dabei erhalten Großverbraucher mit einem Jahresverbrauch über 10.000 kWh ab 2017 digitale Stromzähler, sogenannte Smart Meter. Ab 2020 werden sie in privaten Haushalten ab einem Jahresverbrauch von 6.000 kWh verpflichtend. Die Netze BW hat 2016 den Rollout von intelligenten Messsystemen für Eintarifzähler unter realen Bedingungen bei Kommunen und Privatkunden erfolgreich getestet (Projekt ROMI). In der anschließenden Pilotphase bis Mitte 2017 wird die Funktionalität und Stabilität der Geräte weiter verbessert. Ab Mitte 2017 wird der Rollout in der Fläche beginnen.

Segment Netze

Bedarfsgerecht ausgebaute Energienetze sind die Basis für eine erfolgreiche Energiewende. Dies betrifft in erster Linie die Stromnetze. Insbesondere die Anbindung erneuerbarer Energien erfordert weitere Baumaßnahmen sowohl auf der Übertragungs- als auch auf der Verteilnetzebene. Mit der Novellierung der Anreizregulierung und der Festlegung der Eigenkapitalzinssätze für die dritte Regulierungsperiode wurden für Gas- und Stromnetzbetreiber wichtige Rahmenbedingungen auf der regulatorischen Seite definiert.

Im Bereich der **Übertragungsnetze** regelt das Bundesbedarfsplangesetz den Vorrang der Erdverkabelung vor neuen oberirdischen Trassen, wo dies möglich und geboten ist. Dies führt nach Einschätzung der Übertragungsnetzbetreiber (ÜNB) zu einer Verzögerung von etwa drei Jahren bei der Fertigstellung der Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragungsverbindungen (HGÜ-Verbindungen). Hierbei werden im Rahmen von Dialogveranstaltungen die Belange der Bürger und Kommunen umfassend berücksichtigt. Unser Übertragungsnetzbetreiber TransnetBW ist mit seinen Projekten SuedLink und ULTRANET an diesen Netzausbauverfahren beteiligt.

Die Maßnahmen zum **Netzausbau** erfordern hohe Investitionen in die Netzinfrastruktur. Für diese Investitionen hat die Bundesnetzagentur am 12. Oktober 2016 die Eigenkapitalzinssätze für die dritte Regulierungsperiode um mehr als zwei Prozentpunkte gesenkt. Darüber hinaus wurde der Regulierungsrahmen für Verteilnetze im Zuge der Novellierung der Anreizregulierung weiterentwickelt. Die festgelegten Eigenkapitalzinssätze gelten für die Betreiber von Gasnetzen ab dem 1. Januar 2018 und für Stromnetzbetreiber ab dem 1. Januar 2019. Sie sinken für Neuanlagen von 9,05% auf 6,91% und für Altanlagen von 7,14% auf 5,12%. Die regulatorischen Eigenkapitalzinssätze bleiben über die gesamte Regulierungsperiode von fünf Jahren konstant. Die rückläufige Verzinsung wirkt sich negativ auf die Rentabilität von Investitionen aus und führt zu einem steigenden Anspannungsgrad in unserem Netzgeschäft.

Die Novellierung der Anreizregulierungsverordnung (ARegV) wurde im August 2016 verabschiedet. Sie regelt die Investitionsbedingungen für Verteilnetzbetreiber. Als wesentlichste Neuerung tritt künftig zur Finanzierung der **Verteilnetze** an die Stelle pauschaler Budgets ein jährlicher Abgleich von Investitionsausgaben. Durch die Beseitigung des bislang bestehenden Zeitverzugs bei der Anerkennung der Investitionen können diese unmittelbar über die Netzentgelte refinanziert werden. Die Anpassungen an das Regulierungssystem für die Strom- und Gasnetzentgelte sollen ab der dritten Regulierungsperiode (Strom 2019, Gas 2018) wirksam werden. Die EnBW und ihre Tochtergesellschaft Netze BW haben sich aktiv an den Konsultationen zur Novelle der ARegV beteiligt.

Das Bundeskabinett hat am 25. Januar 2017 den Gesetzesentwurf für eine Modernisierung der **Netzentgelte** (Netzentgeltmodernisierungsgesetz, NEMoG) beschlossen. Das Gesetz schafft die Vergütungen für dezentrale Einspeisungen (sogenannte vermiedene Netzentgelte) schrittweise bis 2030 ab. Grundlage der vermiedenen Netzentgelte ist, dass durch dezentrale Erzeugung der Strombezug aus vorgelagerten Netzebenen reduziert werden kann und damit Netzkosten vermieden werden. Die Vergütung der dezentralen Anlagen wird über die Netzentgelte finanziert. Aus Sicht der EnBW wird der Gesetzesentwurf den Anforderungen an die Stromnetze im Rahmen der Energiewende nicht gerecht. Der sinnvolle Effekt der Netzkostenreduzierung von regelbaren Erzeugern wie beispielsweise KWK-Anlagen, Pumpspeichern oder Gasturbinen sollte erhalten bleiben. Im Gegensatz dazu stehen die weiterhin stattfindenden Zahlungen im vorgesehenen Übergangszeitraum an volatile, das heißt nicht regelbare Erzeuger (zum Beispiel Solar- und Windenergieanlagen) einer fairen Verteilung der Netzkosten entgegen.

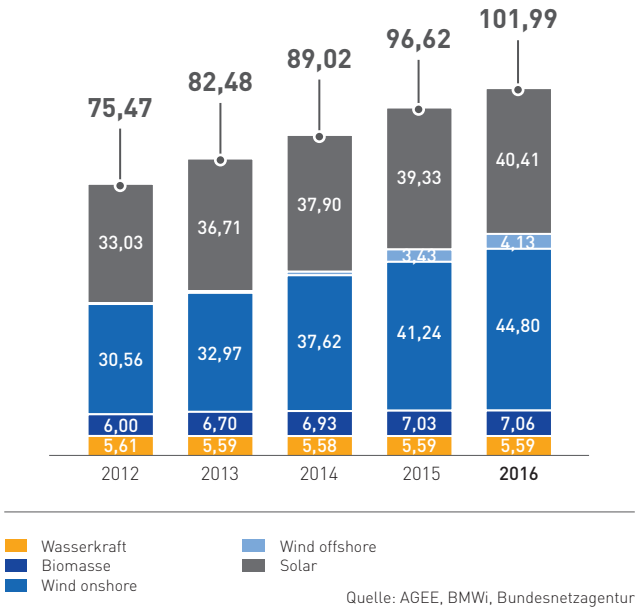
Segment Erneuerbare Energien

Der Ausbau der erneuerbaren Energien schreitet kontinuierlich voran. Ihr Anteil an der gesamten Stromerzeugung erhöhte sich im Jahr 2016 nach Angaben der Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen (AGEB) trotz des weiteren Kapazitätszubaus witterungsbedingt nur geringfügig auf 29,5% (Vorjahr: 29,0%). Dabei ging die Erzeugung aus Fotovoltaik um 1,0% zurück. Auch die Erzeugung aus Windkraft nahm aufgrund ungün-

stigerer Windverhältnisse lediglich um 0,8 % zu. Die EnBW plant für das Jahr 2017 im Bereich der erneuerbaren Energien einen Zubau von rund 300 MW (Seite 76 f.).

Installierte Nettoleistung zur Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien in Deutschland

in GW / Jahr



Quelle: AGEE, BMWi, Bundesnetzagentur
Stand: 31.12.2016

Das überarbeitete Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) 2016 wurde am 8. Juli 2016 durch Bundestag und Bundesrat beschlossen. Die Förderung der erneuerbaren Energien wird künftig mittels wettbewerblicher Ausschreibungen erfolgen, die die bestehenden festen Einspeisetarife ablösen. Das Ausschreibungsdesign hat zum Ziel, den avisierten Ausbaukorridor für erneuerbare Energien einzuhalten, einen intensiveren Wettbewerb zu schaffen und die Vielfalt der Akteure zu wahren. Durch die Umstellung des Fördersystems werden sich nach unserer Einschätzung die Erfolgsfaktoren für Marktteilnehmer wesentlich verändern. Dabei spielen Portfoliogröße und Kooperationsfähigkeit eine deutlich größere Rolle. Auch unter dem neuen Förderrahmen wird die EnBW eine aktive Rolle beim Ausbau der erneuerbaren Energien spielen.

Bei **Onshore-Windkraftanlagen** gilt für bereits genehmigte Projekte eine Übergangsfrist für die Fertigstellung bis Ende 2018. Für noch nicht genehmigte Projekte wird die Förderung auf ein Ausschreibungsverfahren umgestellt. So werden im Jahr 2017 drei Ausschreibungsrunden stattfinden. Abgesehen von den sehr anspruchsvollen Kriterien für die Präqualifikation neuer Anlagen gemäß Bundes-Immissionsschutzgesetz (BImSchG) kann die Bruttozubaubegrenzung auf 2.800 MW (beziehungsweise 2.900 MW ab 2021) pro Jahr dazu führen, dass in einzelnen Jahren der Nettozubau stagniert oder sogar negativ ausfällt. Außerdem soll für Onshore-Windkraft erstmals ein sogenanntes Netzausbaugebiet festgelegt werden, innerhalb dessen der Zubau von Windkraftanlagen beschränkt wird, bis der Netzausbau die innerdeutschen Netzengpässe beseitigt. Die EnBW mit einem hohen Anteil an Projekten im süddeutschen Raum begrüßt die Ausweisung eines Netzausbaugebiets, da sie komparative Vorteile für noch wenig verdichtete Windenergieregionen bietet.

Bei **Offshore-Windkraftanlagen** wird an der Zielgröße einer installierten Leistung von 15 GW bis zum Jahr 2030 festgehalten. Auch für Offshore-Windkraftanlagen wird es einen Übergang zu wettbewerblichen Ausschreibungen geben: Alle Windparks, die bis 2020 in Betrieb genommen werden, erhalten eine Förderung gemäß EEG 2014. Für Anlagen, die zwischen 2021 und 2024 ans Netz gehen, finden Übergangsauktionen statt. Ab 2025 gilt für neue Projekte dann das zentrale Auktionsverfahren. Die EnBW wird ihre Projekt EnBW Hohe See und Albatros planmäßig 2019 realisieren und mit den darauf folgenden Projekten an den Ausschreibungen teilnehmen (Seite 76).

Für **Fotovoltaikanlagen** ist eine direkte Mengensteuerung des Zubaus nur für große Anlagen mit einer installierten Leistung größer 1 MWp vorgesehen. Für diese gilt ebenfalls das zentrale Auktionsmodell. Der tatsächliche Zubau hängt allerdings auch von den Investitionsentscheidungen im Bereich kleiner Anlagen ab, deren Wirtschaftlichkeit zunehmend durch Eigenverbrauchsmodelle geprägt wird. Eine zu erwartende weiter gehende Kostendegression bei Batteriespeichern in Verbindung mit sinkenden Fördersätzen wird solche Modelle zunehmend attraktiver machen. Mit EnBW solar+ bietet die EnBW ein innovatives Produkt an, das Fotovoltaikanlagen und Speicher optimal miteinander verbindet.

Segment Erzeugung und Handel

Großhandelsmarkt Strom

Die Preise am Großhandelsmarkt für Strom waren im ersten Quartal 2016 von einem deutlichen, den Brennstoffpreisen folgenden Rückgang geprägt und markierten ein Zehnjahrestief. Im zweiten Quartal setzte infolge steigender Brennstoffpreise eine Erholung ein, die die Verluste des ersten Quartals kompensierte. Einem moderaten Rückgang im dritten Quartal folgte ein deutlicher Anstieg im vierten Quartal, der aus einer Kombination von steigenden Kohlepreisen und Erwartungen von Knappheit im französischen Markt herrührte. Die Erwartung hinsichtlich möglicher Knappheiten in Frankreich sind Ergebnis zusätzlicher Prüfungen an Komponenten von 19 Kernkraftwerken, durch die eine schlechte Verfügbarkeit der Anlagen erwartet wird. Der Druck auf die konventionelle Erzeugung insbesondere in Deutschland bleibt dennoch weiterhin hoch. Zeitweise wird die Stromerzeugung aus Großkraftwerken durch die erneuerbaren Energien bereits weitgehend aus dem Markt gedrängt. Die Großhandelspreise für Strom werden voraussichtlich ab dem zweiten Quartal 2017 – nachdem die französischen Kernkraftwerke zurück am Netz sind – wieder sinken.

Entwicklung der Preise für Strom (EPEX), Grundlastprodukt Base

in €/MWh	Durchschnitt 2016	Durchschnitt 2015
Spot	28,98	31,62
Rollierender Frontjahrespreis	26,58	30,96

Gasmarkt

Neben den langfristigen Gasimportverträgen, die eine wesentliche Grundlage der Gasversorgung in Deutschland bilden, spielt das zunehmende weltweite Angebot von Liquefied Natural Gas (LNG) eine wachsende Rolle. Dadurch können Langfristverträge mit Ölpreisbindung unter Druck geraten. Der monatliche Grenzübergangspreis für Erdgas des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) lag im November 2016 mit 17,00 €/MWh um 7,2% unter dem Wert im Dezember 2015 (18,32 €/MWh) und um 10,6% unter dem Wert des Vorjahresmonats (19,02 €/MWh). Aufgrund des Überangebots an den Gasmärkten rechnen wir kurzfristig nicht mit einer weiteren Erholung der Preise.

Entwicklung der Preise für Erdgas an der TTF (niederländischer Großhandelsmarkt)

in €/MWh	Durchschnitt 2016	Durchschnitt 2015
Spot	14,02	19,81
Rollierender Frontjahrespreis	15,40	20,06

Ölmarkt

Der Ölmarkt war 2016 anhaltend durch ein Überangebot geprägt. Ab dem Frühjahr wurde jedoch vermehrt die Möglichkeit einer Produktionsbegrenzung durch die OPEC sowie einige Non-OPEC-Staaten inklusive Russland aktiv diskutiert und in die Medien gebracht. Diese Spekulationen sowie hohe ungeplante Förderausfälle, unter anderem in Nigeria, Libyen und Kanada, ließen den Frontmonatspreis bis Anfang Juni wieder ein Niveau von circa 52 US-$/bbl erreichen, nachdem das Jahrestief im Januar noch bei 27,88 US-$/bbl notiert hatte. Nachfolgend bewegte sich der Brentpreis in einer Range zwischen 42 US-$/bbl und 52 US-$/bbl seitwärts, bis die OPEC zusammen mit einigen Non-OPEC-Staaten inklusive Russland am 30. November 2016 letztlich tatsächliche Förderkürzungen mit Wirkung vom 1. Januar 2017 beschlossen hatte. Nachfolgend stieg der Frontmonatspreis bis Ende 2016 auf 56 US-$/bbl an. Wir rechnen auf Sicht damit, dass die Ölpreise relativ konstant auf dem jetzigen Niveau bleiben.

Preisentwicklung auf den Ölmärkten

in US-$/bbl	Durchschnitt 2016	Durchschnitt 2015
Rohöl (Brent) Frontmonat (Tagesquotes)	45,13	53,60
Rohöl (Brent), rollierender Frontjahrespreis (Tagesquotes)	49,28	60,45

Kohlemarkt

Nach einem Tief im ersten Quartal 2016, als die Kohlepreise für das Frontjahr unter 40 US-$/t notierten, hat sich der Kohlemarkt im weiteren Verlauf des Jahres deutlich erholt und stieg bereits zur Jahresmitte auf knapp 60 US-$/t an. Bis November legte er weiter zu und erreichte mit knapp 78 US-$/t sein Jahreshoch, das er aber nicht halten konnte, und ging nach zwischenzeitlich deutlichen Verlusten mit 70 US-$/t aus dem Handel. Die tendenziell steigende Nachfrage nach Kohle und der Effekt von staatlich angeordneter Produktionssenkung in China sind die wesentlichen Gründe für die Preisentwicklung nach dem ersten Quartal. Im Jahr 2017 rechnen wir – auf Basis des jetzigen Niveaus – nicht mit einem signifikanten Anstieg der Kohlepreise.

Preisentwicklung auf den Kohlemärkten

in US-$/t	Durchschnitt 2016	Durchschnitt 2015
Kohle – API #2, rollierender Frontjahrespreis	53,63	54,64

CO_2-Zertifikate

Für CO_2-Emissionen aus Kraftwerken müssen im Rahmen des europäischen E Emissionshandels Emissionszertifikate in entsprechender Höhe zur Löschung eingereicht werden. Im bestehenden Abwärtstrend fielen die Zertifikatepreise (E EU-Allowances – EUA) bis Mitte Februar bis unter 5 €/t CO_2. Im weiteren Jahresverlauf folgte eine volatile Entwicklung mit Preisen zwischen knapp 7 € und leicht unter 4 €/t CO_2. Einzelne Ereignisse wie die Brexit-Entscheidung sorgten dabei für deutliche Preisbewegungen. Im Jahr 2017 ist aufgrund des Überangebots von E CO_2-Zertifikaten im Markt keine Preissteigerung zu erwarten. Langfristig könnte sich die E ETS Post 2020 Reform, wie sie derzeit in Verhandlung ist, preissteigernd auswirken.

Entwicklung der Preise für Emissionszertifikate/Tagesquotes

in €/t CO_2	Durchschnitt 2016	Durchschnitt 2015
EUA – rollierender Frontjahrespreis	5,34	7,70
E CER – rollierender Frontjahrespreis	0,38	0,48

Kernenergie

Bundestag und Bundesrat haben das Gesetz zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung Mitte Dezember 2016 verabschiedet, mit dem Inkrafttreten ist im ersten Halbjahr 2017 zu rechnen. Demnach sollen die Aufgaben der Zwischen- und Endlagerung des radioaktiven Abfalls und die dafür notwendigen Finanzmittel dem Staat zur Sicherung übertragen werden. Durch die zusätzliche Zahlung eines Risikoaufschlags durch die Betreiber der Kernkraftwerke soll die Verpflichtung zum Nachschuss an den Fonds beendet werden. Die Betreiber bleiben auch künftig für die gesamte Abwicklung und Finanzierung der Bereiche Stilllegung, Rückbau und fachgerechte Verpackung der radioaktiven Abfälle zuständig. Die gesetzlichen Regelungen sollen durch einen öffentlich-rechtlichen Vertrag zwischen dem Bund und den Betreiberunternehmen ergänzt werden.

Einzelheiten der gesetzlichen Regelungen und ihre Auswirkungen auf die EnBW werden in der Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns dargestellt (L Seite 50 ff.).

Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns

Finanzielle und strategische Leistungskennzahlen

Ertragslage

Stromabsatz leicht rückläufig, Gasabsatz durch Handelsaktivitäten im Plus

Stromabsatz des EnBW-Konzerns (ohne Netze)

in Mrd. kWh[1]	Vertriebe		Erneuerbare Energien		Erzeugung und Handel		Gesamt (ohne Netze)		Veränderung in %
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	
Privat- und Gewerbekunden (B2C)	15,0	15,5	0,0	0,0	0,0	0,0	15,0	15,5	-3,2
Geschäfts- und Industriekunden (B2B)	28,2	31,5	0,0	0,0	0,0	0,0	28,2	31,5	-10,5
Handel	0,7	0,7	3,3	3,0	67,6	64,7	71,6	68,4	4,7
Gesamt	**43,9**	**47,7**	**3,3**	**3,0**	**67,6**	**64,7**	**114,8**	**115,4**	**-0,5**

[1] Vorjahreszahlen angepasst.

Der Stromabsatz des EnBW-Konzerns lag im Geschäftsjahr 2016 geringfügig unter dem Vorjahresniveau. Dieser Rückgang ist insbesondere auf den gesunkenen Absatz im Bereich Geschäfts- und Industriekunden (B2B) zurückzuführen. In einem weiterhin herausfordernden Wettbewerbsumfeld sank der Stromabsatz im Geschäft mit Privat- und Gewerbekunden (B2C) ebenfalls geringfügig. Der Absatz aus Handelsaktivitäten konnte hingegen leicht gesteigert werden. Dessen Auswirkungen auf die Ertragskraft des Unternehmens sind jedoch von geringer Bedeutung.

Gasabsatz des EnBW-Konzerns (ohne Netze)

in Mrd. kWh	Vertriebe		Erzeugung und Handel		Gesamt (ohne Netze)		Veränderung in %
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	
Privat- und Gewerbekunden (B2C)	10,8	10,5	0,0	0,0	10,8	10,5	2,9
Geschäfts- und Industriekunden (B2B)	41,5	69,9	0,0	0,0	41,5	69,9	-40,6
Handel	2,1	1,5	84,7	53,3	86,8	54,8	58,4
Gesamt	**54,4**	**81,9**	**84,7**	**53,3**	**139,1**	**135,2**	**2,9**

Der Gasabsatz des EnBW-Konzerns erhöhte sich 2016 leicht gegenüber dem Vorjahr. Der Gasabsatz im Privatkundengeschäft (B2C) lag aufgrund eines Anstiegs der Kundenzahl geringfügig über dem Vorjahresniveau. Die Handelsaktivitäten haben sich gegenüber dem Vorjahr deutlich ausgeweitet. Gegenläufig sank der Absatz an Geschäfts- und Industriekunden (B2B) in erheblichem Umfang, insbesondere bedingt durch den Wegfall von Portfoliooptimierungen im Vorjahr. Die Auswirkungen der Portfoliooptimierungen sowie der Handelsaktivitäten auf die Ertragskraft des Unternehmens sind jedoch von geringer Bedeutung.

Außenumsatz sinkt bei gleichzeitig gestiegenem Außenumsatz Netze und Erneuerbare Energien

Außenumsatz des EnBW-Konzerns nach Segmenten

in Mio. €[1]	2016	2015	Veränderung in %
Vertriebe	7.771,1	9.061,2	-14,2
Netze	6.643,7	6.350,6	4,6
Erneuerbare Energien	510,6	447,0	14,2
Erzeugung und Handel	4.433,9	5.300,4	-16,3
Sonstiges/Konsolidierung	9,1	7,3	24,7
Gesamt	**19.368,4**	**21.166,5**	**-8,5**

[1] Nach Abzug von Strom- und Energiesteuern.

Vertriebe: Im Segment Vertriebe lag der Umsatz im Geschäftsjahr 2016 vor allem durch geringere Absatzmengen im Strom- und Gasvertrieb deutlich unter dem Vorjahr.

Netze: Im Segment Netze stieg der Umsatz 2016 gegenüber dem Vorjahr aufgrund höherer Erlöse aus der Netznutzung an.

Erneuerbare Energien: Das Segment Erneuerbare Energien wies im Geschäftsjahr 2016 einen gegenüber dem Vorjahr deutlich erhöhten Umsatz aus. Dies ist im Wesentlichen auf die ganzjährigen Beiträge unseres Offshore-Windparks EnBW Baltic 2 zurückzuführen, der im zweiten Halbjahr 2015 vollständig in Betrieb genommen wurde. Im Vorjahr konnte dagegen noch eine Entschädigungszahlung durch die 50Hertz Transmission GmbH für den verspäteten Netzanschluss von EnBW Baltic 2 vereinnahmt werden.

Erzeugung und Handel: Der Umsatz des Segments Erzeugung und Handel reduzierte sich 2016 gegenüber dem Vorjahr deutlich. Der Rückgang ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass die aus unseren Kraftwerken zu liefernden Strommengen für 2016 am E Terminmarkt zu niedrigeren Großhandelsmarktpreisen abgesetzt wurden als dies für die Lieferungen im Vorjahr der Fall war.

Wesentliche Entwicklungen in der Gewinn- und Verlustrechnung

Der negative Saldo aus sonstigen betrieblichen Erträgen und sonstigen betrieblichen Aufwendungen nahm von 332,7 Mio. € im Vorjahreszeitraum auf 417,4 Mio. € in der Berichtsperiode zu. Dies resultiert hauptsächlich aus dem Rückgang der Erträge aus Zuschreibungen, dem Ergebnis aus Veräußerungen und aus Währungsumrechnungen sowie gegenläufigen Bewertungseffekten aus E Derivaten und dem Rückgang der Verwaltungs-, Vertriebs- und sonstigen Gemeinkosten. Der Materialaufwand lag vor allem aufgrund des geringeren Absatzes und korrespondierend zum Umsatz mit 16.681,3 Mio. € um 3,9 % unter dem Vorjahresniveau. Der Anstieg der Abschreibungen auf 2.393,6 Mio. € ist im Wesentlichen auf höhere außerplanmäßige Abschreibungen auf Erzeugungsanlagen bedingt durch das Gesetzespaket zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung zurückzuführen. Das Beteiligungsergebnis belief sich auf 117,6 Mio. €, was einem Anstieg um 96,4 Mio. € gegenüber dem Vorjahreswert entspricht. Dieser resultiert vor allem aus höheren Abschreibungen auf Beteiligungen im Vorjahr. Das Finanzergebnis verschlechterte sich in der Berichtsperiode gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 1.152,6 Mio. € auf -1.176,6 Mio. €. Gründe hierfür waren im Wesentlichen deutlich geringere Erträge aus dem Verkauf von Finanzinstrumenten im Vergleich zum Vorjahr, höhere Abschreibungen auf Finanzanlagen und ein deutlich verschlechtertes Zinsergebnis aufgrund des gesunkenen Realzinsniveaus bei den Kernenergierückstellungen. Insgesamt ergab sich für das Geschäftsjahr 2016 ein Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) von -2.721,9 Mio. €, nach 274,2 Mio. € im Vorjahr. Der vollständige Konzernabschluss findet sich unter www.enbw.com/bericht2016-downloads.

Ergebnis

Das auf die Aktionäre der EnBW AG entfallende Konzernergebnis sank im Geschäftsjahr 2016 um 1.955,4 Mio. € auf -1.797,2 Mio. € gegenüber dem Vorjahreswert von 158,2 Mio. € (Vorjahr angepasst). Das Ergebnis je Aktie belief sich 2016 auf -6,64 €, nach 0,58 € im Vorjahr (Vorjahr angepasst).

Adjusted und neutrales Ergebnis

Die Summe aus E Adjusted und E neutralen Ergebnisgrößen ergibt jeweils die Ergebnisgröße aus der Gewinn- und Verlustrechnung. Im E neutralen Ergebnis sind Effekte enthalten, die von der EnBW entweder nicht prognostiziert beziehungsweise nicht direkt beeinflusst werden können und damit nicht steuerungsrelevant sind. Eine Darstellung und Erläuterung erfolgt im Abschnitt „Neutrales Ergebnis“ (Seite 53). Für die interne Steuerung wie auch für die externe Kommunikation der aktuellen und künftigen Ergebnisentwicklung der EnBW kommt der steuerungsrelevanten Geschäftstätigkeit besondere Bedeutung zu. Zu deren Darstellung verwenden wir das E Adjusted EBITDA – das um neutrale Effekte bereinigte Ergebnis vor Beteiligungs- und Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen – als zentrale Berichtsgröße.

TOP Adjusted EBITDA und TOP Anteil der Segmente am Adjusted EBITDA

Adjusted EBITDA des EnBW-Konzerns nach Segmenten

in Mio. €	2016	2015	Veränderung in %	Prognose 2016
Vertriebe[1]	249,7	255,3	-2,2	0 % bis -10 %
Netze	1.004,1	747,4	34,3	größer +20 %
Erneuerbare Energien[1]	295,3	287,4	2,7	0 % bis +10 %
Erzeugung und Handel	337,2	777,3	-56,6	geringer -20 %
Sonstiges/Konsolidierung	52,6	42,2	24,6	–
Gesamt	**1.938,9**	**2.109,6**	**-8,1**	**-5 % bis -10 %**

[1] Die Prognose der Segmente Vertriebe und Erneuerbare Energien wurde unterjährig angepasst.

Anteil der Segmente am Adjusted EBITDA des EnBW-Konzerns

in %	2016	2015	Prognose 2016
Vertriebe[1]	12,9	12,1	10 % bis 15 %
Netze	51,8	35,4	45 % bis 55 %
Erneuerbare Energien[1]	15,2	13,6	10 % bis 20 %
Erzeugung und Handel	17,4	36,8	15 % bis 25 %
Sonstiges/ Konsolidierung	2,7	2,1	–
Gesamt	**100,0**	**100,0**	

[1] Die Prognose des Anteils der Segmente Vertriebe und Erneuerbare Energien wurde unterjährig angepasst.

Das E Adjusted EBITDA des EnBW-Konzerns hat sich im Geschäftsjahr 2016 im Rahmen unserer Erwartungen reduziert.

Vertriebe: Das Adjusted EBITDA des Segments Vertriebe sank abweichend von unserer ursprünglichen Prognose (kleiner -20 %) weniger deutlich im Vergleich zum Vorjahr und lag somit im Rahmen unserer zum dritten Quartal angepassten Prognose. Der Ergebnisrückgang ist im Wesentlichen auf den Verkauf der EnBW Propower GmbH mit dem Heizkraftwerk Eisenhüttenstadt zum 31. Dezember 2015 zurückzuführen. Teilweise kompensierend wirkten das im Vergleich zum Vorjahr höhere periodenfremde Ergebnis sowie erste positive Effekte aufgrund des Rückzugs aus dem B2B-Commodity-Geschäft unter den Marken EnBW und Watt. Der Anteil am Adjusted EBITDA des Konzerns hat sich im Vorjahresvergleich in der Bandbreite unserer angepassten sowie ursprünglichen Prognose (5 % bis 15 %) leicht erhöht.

Netze: Das Adjusted EBITDA des Segments Netze stieg im Jahr 2016 deutlich gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung war zum einen auf den Entfall der negativen Einmaleffekte zurückzuführen, die im zweiten Halbjahr 2015 im hohen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich zu berücksichtigen waren. Dabei handelte es sich um Aufwendungen für Ausgleichszahlungen im Rahmen der Bewirtschaftung der Verlustenergiemengen sowie Belastungen aufgrund der nachträglichen Anpassung des Wasserpreises in Stuttgart. Außerdem wirkten sich höhere Erlöse aus der Netznutzung in den Strom- und Gasnetzen ergebnissteigernd aus. Dieser Anstieg ist im Wesentlichen auf die Einpreisung von höheren Pensionsrückstellungen gemäß HGB infolge der Niedrigzinsphase zurückzuführen. Der Anteil des Segments am Adjusted EBITDA des Konzerns hat sich im Rahmen unserer Prognose deutlich vergrößert.

Erneuerbare Energien: Im Segment Erneuerbare Energien erhöhte sich das Adjusted EBITDA im Vorjahresvergleich abweichend von unserer ursprünglichen Prognose (+10 % bis +20 %) nur geringfügig im Rahmen unserer angepassten Prognose. Die aus unseren Wasserkraftwerken gelieferten Strommengen für 2016 wurde am E Terminmarkt zu geringeren Großhandelmarktspreisen abgesetzt als im Vorjahr. Diese negative Ergebnisentwicklung konnte durch die ganzjährigen Ergebnisbeiträge unseres Offshore-Windparks EnBW Baltic 2 mehr als ausgeglichen werden. Die Ergebnissteigerung fiel jedoch geringer als erwartet aus, da die Windstärke unter dem langjährigen Durchschnitt lag. Der Anteil des Segments am Adjusted EBITDA des Konzerns ist im Vorjahresvergleich gestiegen und liegt sowohl in unserer ursprünglichen (15 % bis 20 %) als auch in unserer angepassten Prognose.

Erzeugung und Handel: Im Segment Erzeugung und Handel ist das Adjusted EBITDA im Vorjahresvergleich entsprechend unserer Prognose deutlich zurückgegangen. Zum einen wurden unsere Stromlieferungen für 2016 zu im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Großhandelsmarktpreisen am Terminmarkt abgesetzt. Daneben wirkte sich ein zum Ende des dritten Quartals 2015 ausgelaufener Strombezugsvertrag im nuklearen Bereich negativ aus. Der Anteil des Segments am Adjusted EBITDA des Konzerns hat sich entsprechend deutlich im Rahmen unserer Prognose vermindert.

Neutrales EBITDA durch von der KFK initiiertes Gesetz belastet

Neutrales EBITDA des EnBW-Konzerns

in Mio. €	2016	2015	Veränderung in %
Erträge/Aufwendungen im Bereich der Kernenergie	-860,6	43,8	–
Erträge aus der Auflösung sonstiger Rückstellungen	18,9	82,7	-77,1
Ergebnis aus Veräußerungen	28,4	52,1	-45,5
Zuführung Drohverlustrückstellung Strombezugsverträge	-198,1	-295,0	32,8
Erträge aus Zuschreibungen	5,9	59,5	-90,1
Restrukturierung	-110,4	-20,8	–
Sonstiges neutrales Ergebnis	-92,3	-113,7	18,8
Neutrales EBITDA	**-1.208,2**	**-191,4**	**–**

Der Fehlbetrag des neutralen E EBITDA stieg im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr deutlich an. Diese negative Ergebnisentwicklung wurde im Wesentlichen von dem Gesetzespaket zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung beeinflusst. Der neutrale Materialaufwand ist durch den in diesem Gesetzespaket festgelegten Risikoaufschlag stark belastet. Außerdem wirkten die Aufwendungen für Restrukturierung, im Wesentlichen bedingt durch den Rückzug der EnBW aus dem Vertriebsgeschäft für Großkunden, negativ auf das neutrale EBITDA. Leicht gegenläufig wirkten im Vorjahresvergleich geringere Zuführungen zu Drohverlustrückstellungen für langfristige Strombezugsverträge sowie der Entfall eines im sonstigen E neutralen Ergebnis des Vorjahres bilanzierten Aufwands, der im Zusammenhang mit einem Unternehmenserwerb stand.

Hoher Konzernfehlbetrag ebenfalls durch von der KFK initiiertes Gesetz beeinflusst

Konzernüberschuss des EnBW-Konzerns

in Mio. €[1]	2016	2015	Veränderung in %
Adjusted EBIT	1.024,5	1.181,9	-13,3
Adjusted EBITDA	(1.938,9)	(2.109,6)	-8,1
Planmäßige Abschreibungen	(-914,4)	(-927,7)	-1,4
Neutrales EBIT	-2.687,4	-904,9	–
Neutrales EBITDA	(-1.208,2)	(-191,4)	–
Außerplanmäßige Abschreibungen	(-1.479,2)	(-713,5)	107,3
EBIT	**-1.662,9**	**277,0**	**–**
Beteiligungsergebnis	117,6	21,2	–
Finanzergebnis	-1.176,6	-24,0	–
Ertragsteuern	1.049,4	-40,0	–
Konzernüberschuss/-fehlbetrag	**-1.672,5**	**234,2**	**–**
davon auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Ergebnis	(124,7)	(76,0)	64,1
davon auf die Aktionäre der EnBW AG entfallendes Ergebnis	(-1.797,2)	(158,2)	–

[1] Vorjahreszahlen angepasst.

Die außerplanmäßigen Abschreibungen betreffen im Wesentlichen Erzeugungsanlagen – bedingt durch die Umsetzung des Gesetzespakets zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung sowie die Anpassung der Laufzeit unserer konventionellen Kraftwerke für Zwecke der Bewertung in Folge der Diskussion um eine künftige Dekarbonisierung. Zusätzlich stehen die außerplanmäßigen Abschreibungen im Berichtsjahr in geringem Umfang mit der Neuausrichtung im Vertriebsgeschäft in Verbindung. Der Anstieg des Beteiligungsergebnisses ist geprägt von dem Entfall von Bewertungseffekten, die im Vorjahr im Rahmen der Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse mit der EWE Aktiengesellschaft angefallen waren. Der hohe Fehlbetrag im Finanzergebnis resultiert ebenfalls aus dem Gesetzespaket zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung. Dadurch werden die verbleibenden Kernenergierückstellungen mit einem deutlich abgesenkten und zeitweise negativen Realzins diskontiert. Die Reduzierung dieses Zinssatzes erhöhte im Berichtsjahr die bei der EnBW verbleibenden Rückstellungen um 1.081,5 Mio. €. Das Vorjahresergebnis war zudem stark beeinflusst von steuerfreien Gewinnen aus der Veräußerung von Wertpapieren. Diese Veräußerung war vor dem Hintergrund der positiven Aktienmarktentwicklung

sowie einer möglichen Änderung der Besteuerung bei Streubesitzaktien realisiert worden. Insgesamt wurden im Geschäftsjahr 2016 das EBIT und das Finanzergebnis durch das Gesetzespaket zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung in Höhe von 2.414,5 Mio. € belastet.

Finanzlage

Finanzmanagement der EnBW

Grundlagen und Ziele

Das Finanzmanagement verantwortet die Sicherung des finanziellen Vermögens des EnBW-Konzerns in seinem Bestand und seiner Abwicklung, die Optimierung der Finanzierung sowie die Gewährleistung ausreichender Liquiditätsreserven. Dies stellt sicher, dass der Konzern jederzeit in der Lage ist, seine Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt zu erfüllen. Die durch den Gesamtvorstand der EnBW zugelassenen Finanzgeschäfte und der vorgegebene Handlungsrahmen definieren die Treasury-Richtlinie des EnBW-Konzerns. Der Geltungsrahmen der Richtlinie erstreckt sich über alle Gesellschaften, die vollkonsolidiert oder durch einen Gewinnabführungsvertrag mit der EnBW AG verbunden sind. Für alle weiteren Unternehmen besitzt sie Grundsatzcharakter. Die zentrale Steuerung des Finanzmanagements dient der Risikominimierung, Transparenz und Kostenoptimierung.

Derivate kommen im operativen Geschäft grundsätzlich nur zur Absicherung von Grundgeschäften zum Einsatz, beispielsweise bei Termingeschäften im Handel mit Strom und Primärenergieträgern. Dies gilt ebenso für Devisen- und Zinsderivate. Darüber hinaus ist der Eigenhandel nur innerhalb enger, klar definierter Limite erlaubt.

Eine weitere wichtige Aufgabe des Finanzmanagements ist die Steuerung der Finanzaktiva (Asset-Management) zur Abdeckung der entsprechenden Rückstellungsverpflichtungen.

Treasury

Sämtliche Prozesse für alle vollkonsolidierten oder durch einen Gewinnabführungsvertrag mit der EnBW AG verbundenen Unternehmen werden durch das Treasury gesteuert. Das Liquiditätsmanagement erfolgt im Rahmen einer systemgestützten rollierenden Liquiditätsplanung und gilt für den zuvor festgelegten Geltungsbereich. Das Treasury verantwortet zudem neben der zentralen Verwaltung der Kredit- und Avallinien sowie der Vergabe von Garantie- und Patronatserklärungen auch das Zinsrisiko- und Währungsmanagement.

Zinsrisiko- und Währungsmanagement

Die Steuerung und Überwachung verzinslicher und zinssensitiver Aktiva und Passiva liegt beim Zinsrisiko- und Währungsmanagement. Die einbezogenen Gesellschaften berichten im Rahmen der rollierenden Liquiditätsplanung regelmäßig über die bestehenden Risikopositionen. Eine quartalsweise Analyse auf aggregierter Ebene ist Ausgangspunkt der Erarbeitung einer Zinsrisikostrategie. Ziel ist, den Einfluss von Zinsschwankungen beziehungsweise -risiken auf die Ertrags- und Vermögenslage zu begrenzen.

Die Zinssätze der Finanzverbindlichkeiten des EnBW-Konzerns sind überwiegend fest vereinbart. Wir schließen Zinsderivate ab, um das Verhältnis fix zu variabel innerhalb vorgegebener Grenzen zu verändern. Hiermit optimieren wir das Zinsergebnis der EnBW. Auf Basis aktueller Zinssätze und möglicher Veränderungen dieser Zinssätze wird das Risikopotenzial ermittelt.

Grundsätzlich werden die aus dem operativen Geschäft resultierenden Währungspositionen durch entsprechende Devisentermingeschäfte geschlossen. Insgesamt haben Währungsschwankungen aus operativer Tätigkeit keine wesentlichen Auswirkungen auf das Ergebnis der EnBW. Translationsrisiken werden im Rahmen des Währungsmanagements einzelfallabhängig einem Monitoring unterzogen. Erläuterungen zum Risikomanagementsystem befinden sich in Textziffer 24 des Anhangs zum Konzernabschluss unter www.enbw.com/bericht2016-downloads.

Asset-Management

Unser Ziel ist, die langfristigen Pensions- und Kernenergierückstellungen des Konzerns innerhalb eines ökonomisch sinnvollen Zeitraums durch entsprechende Finanzanlagen zu decken. Anhand eines cashfloworientierten Asset-Liability-Management-Modells (ALM-Modell) ermittelt die EnBW die sich in den nächsten 30 Jahren ergebenden Effekte in der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie in der Kapitalflussrechnung. Dabei werden neben den Renditeerwartungen aus den Finanzanlagen die versicherungsmathematischen Gutachten zu Pensionsrückstellungen sowie externe Gutachten zu Kosten der nuklearen Entsorgung berücksichtigt. Ziel des Modells ist, die Belastung des operativen Geschäfts in Bezug auf die Inanspruchnahme aus Pensions- und Kernenergieverpflichtungen zu begrenzen. Hierfür werden dann entsprechend auch Mittel aus den Finanzanlagen entnommen. Ebenso ermöglicht das Modell die Simulation verschiedener Szenarien. Das Deckungsvermögen für die Pensions- und Kernenergierückstellungen summiert sich zum 31. Dezember 2016 auf 9.951,4 Mio. € (Vorjahr: 9.790,2 Mio. €). Neben dem Deckungsvermögen besteht zur Deckung bestimmter Pensionsverpflichtungen ein Planvermögen mit einem Marktwert von 1.138,5 Mio. € zum 31. Dezember 2016 (Vorjahr: 1.113,8 Mio. €).

Wir sind bestrebt, die vorgegebenen Anlageziele bei minimalem Risiko zu erreichen. Die Optimierung des Risiko-Ertrags-Profils der Finanzanlagen haben wir auch 2016 weiter vorangetrieben. Der wesentliche Teil des Deckungsvermögens verteilt sich als Anlagevolumen auf insgesamt neun Asset-Klassen. Zwei Masterfonds bündeln die Finanzanlagen mit folgenden Anlagezielen:

- risikooptimierte, marktadäquate Performance
- Berücksichtigung der Auswirkungen auf Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung
- breite Diversifizierung der Asset-Klassen
- Kostenreduktion und Verwaltungsvereinfachung

Aufgrund des zu erwartenden Mittelabflusses zur Finanzierung des KFK-Fonds in Höhe von rund 4,7 Mrd. € wurden Kapitalanlagen liquidiert und am Geldmarkt angelegt. Die EnBW kann davon rund 350,6 Mio. € an einen Vertragspartner im Zusammenhang mit Stromlieferungen weiterverrechnen.

Finanzierungsfazilitäten

Für die Deckung des Gesamtfinanzierungsbedarfs standen dem EnBW-Konzern neben der Innenfinanzierungskraft mit einem Retained Cashflow von 949,5 Mio.€ im Jahr 2016 (Vorjahr angepasst: 1.717,6 Mio.€) und eigenen Mitteln folgende Instrumente zur Verfügung (Stand: 31. Dezember 2016):

- Debt-Issuance-Programm (DIP), über das Anleihen begeben werden: 3,0 Mrd.€ von 7,0 Mrd.€ genutzt
- Hybridanleihen: 3,0 Mrd.€
- Commercial-Paper(CP)-Programm: 2,0 Mrd.€ ungenutzt
- syndizierte Kreditlinie: 1,5 Mrd.€ ungenutzt, eine letzte Laufzeitverlängerung bis 2021 wurde 2016 wirksam.
- bilaterale freie Kreditlinien: 348 Mio.€
- Projektfinanzierungen und zinsverbilligte Kreditdarlehen der Europäischen Investitionsbank (EIB)

Etablierter Emittent am Fremdkapitalmarkt

Die EnBW verfügt über einen jederzeit ausreichenden und flexiblen Zugang zum Kapitalmarkt. Im Oktober 2016 hat die EnBW zwei Hybridanleihen mit Laufzeiten von jeweils 60,5 Jahren bei Investoren in Europa und Asien platziert:

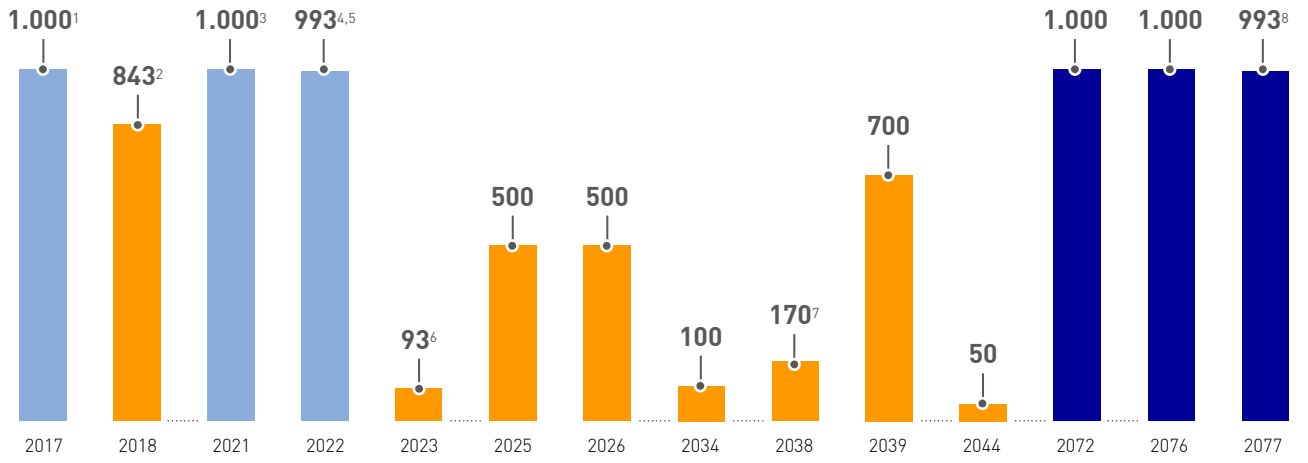
- 725 Mio.€ (3,375%-Coupon)
- 300 Mio. US-$ (5,125%-Coupon)

Ausgabetag war der 5. Oktober 2016, erster Zinszahlungszeitpunkt ist am 5. April 2017. So wurde mit zeitlichem Vorlauf zum möglichen Kündigungsdatum der ausstehenden Hybridanleihe im April 2017 der Betrag bereits refinanziert. Die Hybridanleihen werden von den Ratingagenturen Moody's und Standard & Poor's je zur Hälfte als Eigenkapital anerkannt. Sie stellen ein wichtiges Element der Kapitalstruktur der EnBW dar.

Am 19. Oktober 2016 bestanden Anleihefälligkeiten in Höhe von 500 Mio.€, die aus der bestehenden Liquidität getilgt wurden. Das Fälligkeitsprofil der EnBW-Anleihen ist ausgewogen.

Fälligkeitsprofil der EnBW-Anleihen

in Mio. €



[1] Erstes Call-Date: Hybrid mit Fälligkeit 2072.
[2] Inklusive 100 Mio. CHF, umgerechnet in € zum Stichtag 31.12.2016.
[3] Erstes Call-Date: Hybrid mit Fälligkeit 2076.
[4] Erstes Call-Date: Hybrid mit Fälligkeit 2077.
[5] Inklusive 300 Mio. US-$ (Swap in €).
[6] 100 Mio. CHF, umgerechnet in € zum Stichtag 31.12.2016.
[7] 20 Mrd. JPY (Swap in €).
[8] Inklusive 300 Mio. US-$, umgerechnet zum Kurs vom 5.10.2016.

Die Dokumentationen für kurz- und langfristige Kapitalmarktaufnahmen unter dem etablierten DIP und dem CP-Programm der EnBW AG sowie alle weiteren Kreditdokumentationen mit Banken (zum Beispiel syndizierte Kreditlinien) enthalten international übliche Standardklauseln. Die Abgabe einer Negativerklärung sowie eine Pari-passu-Klausel gegenüber den Gläubigern sind wesentliche Bestandteile der Finanzierungspolitik der EnBW. Die Verwendung der ungenutzten Kreditlinien unterliegt keinen Beschränkungen.

Im Rahmen der Finanzierungsstrategie analysiert und bewertet die EnBW laufend die Entwicklungen am Kapitalmarkt hinsichtlich des aktuellen Zinsumfelds und möglicher günstiger Refinanzierungskosten.

Erläuterungen zu den Finanzverbindlichkeiten befinden sich in Textziffer 21 und Erläuterungen zu den sonstigen finanziellen Verpflichtungen in Textziffer 25 des Anhangs zum Konzernabschluss unter www.enbw.com/bericht2016-downloads.

Rating und Ratingentwicklung

Die EnBW ist bestrebt, mit soliden Investmentgrade-Ratings bewertet zu werden. Durch die Begrenzung der zahlungswirksamen Nettoinvestitionen auf den Retained Cashflow, gemessen an der Innenfinanzierungskraft, steuert die EnBW die Höhe der Nettofinanzschulden. So behält das Unternehmen seine hohe Finanzdisziplin bei, unabhängig von zinsinduzierter Volatilität der Pensions- und Kernenergierückstellungen (Seite 22 ff.). Seit über zehn Jahren stellt die EnBW über ihr Asset-Liability-Management eine fristgerechte Deckung der Pensions- und Kernenergieverpflichtungen sicher (Seite 54). Die Belastung des operativen Geschäfts durch die Inanspruchnahme aus Pensions- und Kernenergieverpflichtungen wird durch einen laufenden Beitrag der Finanzanlagen auf 300 Mio. € jährlich (plus Inflationszuschlag) begrenzt. Bei Erreichen der Volldeckung der Rückstellungen durch die Finanzanlagen werden im Rahmen des Modells keine Mittel mehr aus dem operativen Cashflow entnommen.

Mit soliden Investmentgrade-Ratings wollen wir Folgendes gewährleisten:

- eine vertrauenswürdige Adresse für Finanzierungspartner zu sein
- als zuverlässiger Geschäftspartner in unseren Handelsaktivitäten zu gelten
- möglichst niedrige Kapitalkosten zu erzielen
- eine angemessene Anzahl von Projekten realisieren zu können und damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten

Ratingüberblick EnBW – Rating/Ausblick

	2016	2015	2014	2013	2012
Moody's	A3/negativ	A3/negativ	A3/negativ	A3/negativ	A3/negativ
Standard & Poor's	A-/negativ	A-/stabil	A-/stabil	A-/stabil	A-/stabil
Fitch	A-/stabil	A-/stabil	A-/stabil	A-/stabil	A-/stabil

Im Lauf des Jahres 2016 haben die Ratingagenturen ihre Bewertungen bestätigt:

Bewertung durch Ratingagenturen

Moody's (22.8.2016)	Standard & Poor's (13.6.2016)	Fitch (25.1.2016)
Konventioneller Erzeugungsmarkt bleibt herausfordernd, Strategie EnBW 2020 soll negative Auswirkungen der Marktveränderungen kompensieren	Starke regionale Wettbewerbsposition	Stärkung des künftigen Geschäftsprofils durch Fokussierung auf Wachstum im Bereich der erneuerbaren Energien und des regulierten Netzgeschäfts
EBITDA-Mix mit geringerem Risiko, steigender Anteil von stabileren Gewinnströmen	Steigender Anteil regulierter Aktivitäten und höhere Cashflow-Stabilität durch Vollkonsolidierung der VNG 2017	Starke Liquiditätsposition, niedrigerer Leverage als Wettbewerber und flexible Finanzpolitik
Kontinuierliche Umsetzung von Maßnahmen zum Erhalt der Kreditwürdigkeit	Volatile Marktbedingungen in der Erzeugung werden durch wachsende erneuerbare Kapazitäten und die Systemrelevanz der konventionellen EnBW-Kraftwerke abgemildert	Bessere Deckung der Rückstellungen als die deutschen Wettbewerber durch zweckgebundene Finanzanlagen
Starke Unterstützung durch stabile Aktionärsstruktur	Deckungsgrad der Pensions- und Kernenergierückstellungen von mehr als 70 % wird durch Kernenergie-Externalisierung sinken	Strukturelle Herausforderungen in der Stromerzeugung, Umsetzungsrisiko in Bezug auf die Strategie
Zusätzliche finanzielle Belastung durch Kernenergieausstieg		

Die aktuellen Ratings reflektieren den Umbau des EnBW-Portfolios hin zu risikoarmen Aktivitäten. Hierzu tragen unter anderem die folgenden Aspekte bei:

- die geplante Erhöhung des EBITDA-Anteils des regulierten Geschäfts (Segment Netze und Segment Erneuerbare Energien) auf rund 70 % bis 2020
- ein solides Finanzprofil
- eine konservative Finanzpolitik mit flexiblem Ausschüttungsmechanismus
- eine stabile Aktionärsstruktur
- ein cashflowbasiertes Asset-Liability-Management-Modell zur Deckung der Pensions- und Kernenergieverpflichtungen der EnBW

Investitionsanalyse

Zahlungswirksame Nettoinvestitionen des EnBW-Konzerns

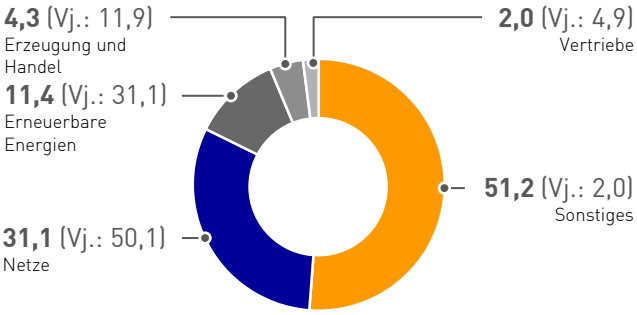
in Mio. €[1, 2]	2016	2015	Veränderung in %
Investitionen für Wachstumsprojekte[3]	2.070,7	1.026,1	101,8
Investitionen für Bestandsprojekte	514,4	435,5	18,1
Investitionen gesamt	**2.585,1**	**1.461,6**	**76,9**
Klassische Desinvestitionen[4]	-1.123,6	-35,6	–
Beteiligungsmodelle	32,0	-713,7	–
Sonstige Abgänge und Baukostenzuschüsse	-176,6	-218,4	-19,1
Desinvestitionen gesamt	**-1.268,2**	**-967,7**	**31,1**
Nettoinvestitionen (zahlungswirksam)	**1.316,9**	**493,9**	**–**

[1] Vorjahreszahlen angepasst. In den Beteiligungsmodellen sind ab dem Integrierten Geschäftsbericht 2016 auch Kapitalveränderungen bei nicht beherrschenden Anteilen enthalten. Diese betrugen im Vorjahr 6,1 Mio. €.
[2] Ohne Beteiligungen, die als Finanzinvestition gehalten werden.
[3] Mit dem Erwerb von vollkonsolidierten Unternehmen übernommene flüssige Mittel sind nicht enthalten. Diese betragen im Berichtszeitraum 2,1 Mio. € (Vorjahr: 0,0 Mio. €).
[4] Mit dem Verkauf von vollkonsolidierten Unternehmen abgegebene flüssige Mittel sind nicht enthalten. Diese betragen im Berichtszeitraum 1,4 Mio. € (Vorjahr: 6,5 Mio. €).

Das Investitionsvolumen des EnBW-Konzerns hat sich gegenüber dem Vorjahr deutlich erhöht, da die Übernahme von 74,21% der Anteile an der VNG-Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft (VNG) im April 2016 realisiert wurde. Von den gesamten **Bruttoinvestitionen** entfielen 80,1% auf Wachstumsprojekte; der Anteil der Bestandsinvestitionen belief sich auf 19,9% und betraf vor allem bestehende Kraftwerke und die Netzinfrastruktur.

Investitionen nach Segmenten

in %



Im Berichtsjahr wurden 52,0 Mio. € in die Stärkung des **Vertriebs** investiert. Im Vorjahr betrugen die Investitionen hier 71,5 Mio. €.

Die Investitionen im Segment **Netze** lagen mit 802,9 Mio. € über dem Vorjahresniveau (732,8 Mio. €) und entfielen hauptsächlich auf Maßnahmen zur Netzertüchtigung und zum Anschluss von Anlagen zur Energieerzeugung aus erneuerbaren Quellen.

Im Segment **Erneuerbare Energien** lagen die Investitionen mit 294,7 Mio. € deutlich unter dem Vorjahreswert (455,0 Mio. €), da der Offshore-Windpark EnBW Baltic 2 im Sommer 2015 fertiggestellt wurde und der Windpark EnBW Hohe See sich noch in der Designphase befindet.

Im Segment **Erzeugung und Handel** beliefen sich die Investitionen auf 111,1 Mio. €; sie gingen aufgrund der Fertigstellung des GuD-Kraftwerks Lausward gegenüber dem Vorjahr (174,3 Mio. €) deutlich zurück.

Die sonstigen Investitionen erreichten 1.324,4 Mio. €, was einem deutlichen Anstieg gegenüber dem Vorjahresniveau (28,0 Mio. €) entspricht, da die Übernahme der Anteile an der at equity bewerteten VNG im Rahmen der Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse im April 2016 realisiert wurde.

Die klassischen **Desinvestitionen** lagen durch die damit verbundene Abgabe von 20% unserer Anteile an der EWE Aktiengesellschaft (EWE) sowie durch den Verkauf der EnBW Propower GmbH mit dem Heizkraftwerk Eisenhüttenstadt zum 31. Dezember 2015 über dem Vorjahreswert; die Zahlung des Kaufpreises ging erst im Januar 2016 ein.

Die Desinvestitionen aus Beteiligungsmodellen enthalten Auszahlungen aus Kapitalherabsetzungen bei nicht beherrschenden Anteilen in Höhe von 25,6 Mio. € (Vorjahr: 6,1 Mio. €). Darüber hinaus erfolgte Anfang 2016 eine nachträgliche Kaufpreisanpassung (mit einer Rückzahlung in Höhe von 8,0 Mio. €) bezüglich der Veräußerung von Anteilen an der EnBW Baltic 2 S.C.S. mit einem ursprünglichen Verkaufspreis in Höhe von 719,8 Mio. € Ende 2015.

Für den Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen bestanden zum 31. Dezember 2016 Investitionsverpflichtungen in Höhe von 478,5 Mio. € (Vorjahr: 501,9 Mio. €). Die Verpflichtungen zum Erwerb von Unternehmen beliefen sich auf 553,3 Mio. € (Vorjahr: 660,5 Mio. €). Die Investitionsverpflichtung wird aus dem laufenden E Retained Cashflow finanziert.

Liquiditätsanalyse

Free Cashflow des EnBW-Konzerns

in Mio. €[1]	2016	2015	Veränderung in %
EBITDA	**730,7**	**1.918,2**	**-61,9**
Veränderung der Rückstellungen	721,9	145,6	–
Zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge	-78,1	-120,0	34,9
Gezahlte/erhaltene Ertragsteuern	-243,4	112,2	–
Erhaltene Zinsen und Dividenden	345,1	380,6	-9,3
Gezahlte Zinsen Finanzierungsbereich	-351,3	-375,1	-6,3
Beitrag Deckungsstock	50,7	-74,2	–
Funds from Operations (FFO)	**1.175,6**	**1.987,3**	**-40,8**
Veränderung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus operativer Geschäftstätigkeit	-657,5	-137,7	–
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-1.189,4	-1.416,4	-16,0
Verkäufe von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	115,5	140,2	-17,6
Zugänge von Baukosten- und Investitionszuschüssen	61,1	78,2	-21,9
Free Cashflow	**-494,7**	**651,6**	**–**

[1] Vorjahreszahlen angepasst. Ab dem Integrierten Geschäftsbericht 2016 ist sowohl im FFO wie auch im Free Cashflow der Beitrag Deckungsstock enthalten.

Der E Funds from Operations (FFO) verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich. Dies resultierte hauptsächlich aus Steuernachzahlungen im Berichtsjahr, während im Vorjahr Steuererstattungen enthalten waren. Darüber hinaus reduzierte sich das zahlungswirksame E Adjusted EBITDA. Der Saldo aus Vermögenswerten und Verbindlichkeiten aus operativer Geschäftstätigkeit erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr im Wesentlichen durch einen höheren Saldo aus Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, bedingt durch E EEG-Effekte. Zusätzlich erhöhten Einmaleffekte wie zum Beispiel veränderte Anforderungen an Sicherheitsleistungen im Rahmen von Handelsgeschäften den Saldo aus Vermögenswerten und Verbindlichkeiten aus operativer Geschäftstätigkeit. Gegenläufig wirkten im Periodenvergleich geringere Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen. Insgesamt verringerte sich der E Free Cashflow gegenüber dem Vorjahr um 1.146,3 Mio. €.

Retained Cashflow des EnBW-Konzerns

in Mio. €[1]	2016	2015	Veränderung in %
Funds from Operations (FFO)	**1.175,6**	**1.987,3**	**-40,8**
Gezahlte Dividenden	-226,1	-269,7	-16,2
Retained Cashflow	**949,5**	**1.717,6**	**-44,7**

[1] Vorjahreszahlen angepasst. Ab dem Integrierten Geschäftsbericht 2016 ist sowohl im FFO wie auch im Retained Cashflow der Beitrag Deckungsstock enthalten.

TOP Innenfinanzierungskraft des EnBW-Konzerns

	2016	2015	Veränderung in %
Retained Cashflow in Mio. €	949,5	1.717,6	-44,7
Nettoinvestitionen (zahlungswirksam) in Mio. €	1.316,9	493,9	–
Innenfinanzierungskraft in %	**72,1**	**347,8**	**–**

Aufgrund des Rückgangs des FFO hat sich auch der E Retained Cashflow deutlich vermindert. Die Dividendenzahlungen sind im Vorjahresvergleich rückläufig. Der Retained Cashflow ist Ausdruck der E Innenfinanzierungskraft der EnBW. Er steht nach Berücksichtigung aller Stakeholdergruppen wie zum Beispiel Mitarbeiter dem Unternehmen für Investitionen ohne zusätzliche Fremdkapitalaufnahme zur Verfügung (L Seite 16).

Die niedrigere Innenfinanzierungskraft im Berichtsjahr resultiert aus im Vergleich zum Vorjahr höheren E Nettoinvestitionen. Im Berichtsjahr erfolgte im Rahmen der Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse die Übernahme der Anteile an der VNG und die damit verbundene Abgabe von Anteilen an der EWE. Bereinigt um diesen Effekt in den Nettoinvestitionen liegt die Innenfinanzierungskraft bei 100,8 %

und somit in unserem Zielrahmen von ≥ 100%. Die Nettoinvestitionen des Vorjahres enthalten die Veräußerung von Anteilen an der EnBW Baltic 2 S.C.S. Bereinigt um diesen Sondereffekt lag die Innenfinanzierungskraft der Vorperiode bei 141,5%.

Die E Innenfinanzierungskraft ist die wesentliche Kennzahl für die Finanzierungsfähigkeit des Konzerns aus eigener Kraft. Wir sind bestrebt, künftig in jedem Jahr eine Innenfinanzierungskraft von ≥ 100% zu erreichen, indem wir beispielsweise künftige Beteiligungsmodelle dahingehend ausrichten, dass potenzielle Partner im Gegensatz zum Beteiligungsmodell EnBW Baltic 2 S.C.S. bereits in der Bauphase beteiligt werden.

Kurzfassung der Kapitalflussrechnung des EnBW-Konzerns

in Mio. €	2016	2015	Veränderung in %
Operating Cashflow	473,6	1.918,3	-75,3
Cashflow aus Investitionstätigkeit	333,9	-814,2	–
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-316,6	-798,5	60,4
Zahlungswirksame Veränderung der flüssigen Mittel[1]	**490,9**	**305,6**	**60,6**
Währungskursveränderung der flüssigen Mittel	-0,4	10,3	–
Veränderung der flüssigen Mittel[1]	**490,5**	**315,9**	**55,3**

[1] Beinhaltet flüssige Mittel der zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte.

Analog zum E FFO verringerte sich der Operating Cashflow im Vorjahresvergleich, im Wesentlichen durch den höheren Saldo der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus operativer Geschäftstätigkeit.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit weist 2016 einen Mittelzufluss aus, während im Vorjahr ein Mittelabfluss zu Buche schlug. Dieser Mittelzufluss stammt im Wesentlichen aus höheren Wertpapierverkäufen vor dem Hintergrund der aktuellen Börsenentwicklung sowie des zu erwartenden Mittelabflusses zur Finanzierung des KFK-Fonds.

Der im Vergleich zum Berichtsjahr höhere Mittelabfluss im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit im Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus der planmäßigen Tilgung einer Anleihe mit einem Volumen von 750 Mio.€, während 2016 dem Mittelabfluss aus der planmäßigen Tilgung einer Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio.€ die Aufnahme von zwei Hybridanleihen mit einem Volumen von 725 Mio.€ beziehungsweise 300 Mio. US-$ gegenüberstand.

Die Zahlungsfähigkeit des EnBW-Konzerns war im Geschäftsjahr 2016 auf Basis der vorhandenen liquiden Mittel und der Innenfinanzierungskraft sowie der verfügbaren externen Finanzierungsquellen jederzeit gewährleistet. Die künftige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens wird durch die solide Finanzlage abgesichert (L Seite 54 ff.).

Vermögenslage

Kurzfassung der Bilanz des EnBW-Konzerns

in Mio. €[1]	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung in %
Aktiva			
Langfristige Vermögenswerte	25.418,4	25.587,8	-0,7
davon immaterielle Vermögenswerte	(1.636,5)	(1.744,9)	-6,2
davon Sachanlagen	(13.481,9)	(13.508,1)	-0,2
davon at equity bewertete Unternehmen	(1.835,6)	(826,1)	122,2
davon übrige finanzielle Vermögenswerte	(6.428,0)	(8.309,3)	-22,6
davon latente Steuern	(1.268,9)	(93,4)	–
Kurzfristige Vermögenswerte	12.943,9	11.554,5	12,0
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	173,0	1.015,9	-83,0
	38.535,3	**38.158,2**	**1,0**
Passiva			
Eigenkapital	3.216,2	5.123,2	-37,2
Langfristige Schulden	22.172,0	23.791,7	-6,8
davon Rückstellungen	(13.011,9)	(14.478,1)	-10,1
davon latente Steuern	(652,8)	(670,7)	-2,7
davon Finanzverbindlichkeiten	(6.720,2)	(6.810,0)	-1,3
Kurzfristige Schulden	13.123,1	9.242,5	42,0
davon Rückstellungen	(6.060,2)	(1.342,8)	–
davon Finanzverbindlichkeiten	(1.208,7)	(758,2)	59,4
Schulden in Verbindung mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	24,0	0,8	–
	38.535,3	**38.158,2**	**1,0**

[1] Vorjahreszahlen angepasst.

Die Bilanzsumme des EnBW-Konzerns lag zum 31. Dezember 2016 leicht über dem Niveau des Vorjahres. Dabei erhöhte sich der Buchwert der at equity bewerteten Unternehmen um 1.009,5 Mio. €. Grund hierfür ist im Wesentlichen die Übernahme von 74,21% der Anteile an der VNG Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft (VNG). Demgegenüber verminderten sich die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte um 842,9 Mio. €, vor allem durch die Abgabe von 20% der Anteile an der EWE Aktiengesellschaft (EWE) im Zuge der Übernahme der VNG-Anteile. Der Rückgang bei den übrigen finanziellen Vermögenswerten ist im Wesentlichen auf das Gesetzespaket zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung zurückzuführen. Dies führte zur Veräußerung von Wertpapieren und zur Umgliederung der bis zur Endfälligkeit gehaltenen Wertpapiere in die kurzfristigen zur Veräußerung verfügbaren Wertpapiere. Die Abweichung der latenten Steuern im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015 resultiert aus der Entstehung beziehungsweise Umkehrung temporärer Unterschiede zwischen IFRS- und Steuerbilanz. Diese ergeben sich im Wesentlichen aus den Veränderungen der langfristigen Schulden im Bereich der Personal-, Drohverlust- und Kernenergierückstellungen sowie aus steuerlichen Sonderposten.

Das Eigenkapital des EnBW-Konzerns verringerte sich zum 31. Dezember 2016 um 1.907,0 Mio. €. Dies ist im Wesentlichen durch den Rückgang der Gewinnrücklagen um 2.052,3 Mio. € auf 1.582,5 Mio. € bedingt. Ursächlich hierfür war vor allem der hohe Jahresfehlbetrag. Die Eigenkapitalquote verringerte sich damit im Stichtagsvergleich von 13,4% (Vorjahr angepasst) auf 8,3%. Ohne nicht beherrschende Anteile beträgt diese 3,4% (Vorjahr angepasst: 8,6%). Der Rückgang der langfristigen Rückstellungen ist vor allem durch die Umgliederung der Kernenergierückstellungen in die kurzfristigen Rückstellungen aufgrund des Gesetzespakets zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung bedingt. In diesem Zusammenhang steht auch der Anstieg bei den kurzfristigen Rückstellungen in Höhe von 4,7 Mrd. €. Gegenläufig wirkte bei den langfristigen Rückstellungen ein Anstieg der Pensionsrückstellungen, der im Wesentlichen auf die Anpassung des Diskontierungszinssatzes von 2,3% zum Jahresanfang auf 1,9% zum Jahresende zurückzuführen ist. Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten sind im Wesentlichen durch die Umgliederung der 2017 erstmals kündbaren Hybridanleihe aus den langfristigen Finanzverbindlichkeiten gestiegen. Gegenläufig wirkte die Rückzahlung einer Anleihe in Höhe von 500 Mio. €.

Nettoschulden

Die aus Ratingsicht relevanten E Nettoschulden nahmen zum 31. Dezember 2016 gegenüber dem Stand zum Jahresende 2015 deutlich um 3.267,4 Mio. € zu. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf höhere Kernenergierückstellungen durch die Umsetzung des Gesetzespakets zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung bedingt. Zudem haben sich auch die Pensionsrückstellungen vor allem infolge der Reduzierung des Diskontierungszinssatzes von 2,3% zum 31. Dezember 2015 auf 1,9% zum 31. Dezember 2016 erhöht. Darüberhinaus erhöhten sich die E Nettofinanzschulden aufgrund des negativen E Free Cashflow sowie der im Rahmen der Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse im April 2016 an die EWE und den EWE-Verband entrichtete Barausgleich .

Die E Nettoschulden im Zusammenhang mit Pensions- und Rückbaurückstellungen haben sich durch die Umsetzung des Gesetzespakets zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung deutlich erhöht.

Die E Deckungsquote setzt die zur Deckung der Pensions- und Rückbaurückstellungen dienenden langfristigen Wertpapiere und Ausleihungen (inklusive Beteiligungen, die als Finanzinvestition gehalten werden), flüssigen Mittel sowie kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte inklusive der Überdeckung aus Versorgungsansprüchen ins Verhältnis zu den Pensions- und Rückbauverpflichtungen abzüglich der Forderungen im Zusammenhang mit Kernenergierückstellungen. Vor dem Hintergrund der bilanziellen Abbildung der Externalisierung der mittel- und langfristigen Kernenergierückstellungen für Zwischen- und Endlagerung sowie der Zahlung eines Risikoaufschlags reduzierte sich die Deckungsquote von 74,2% zum 31. Dezember 2015 auf 61,0% zum 31. Dezember 2016. Im Rahmen ihres E ALM-Modells ist die EnBW weiterhin in der Lage, die künftigen Mittelabflüsse für Pensions- und Rückbaurückstellungen zu decken, ohne den operativen Cashflow überdurchschnittlich zu belasten.

Nettoschulden des EnBW-Konzerns

in Mio. €	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung in %
Flüssige Mittel, die für den operativen Geschäftsbetrieb zur Verfügung stehen	-2.264,3	-2.429,5	-6,8
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte, die für den operativen Geschäftsbetrieb zur Verfügung stehen	-329,5	-670,3	-50,8
Langfristige Wertpapiere und Ausleihungen, die für den operativen Geschäftsbetrieb zur Verfügung stehen	-42,5	0,0	–
Anleihen	6.008,1	5.492,2	9,4
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.455,5	1.588,5	-8,4
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	465,3	487,5	-4,6
Bewertungseffekte aus zinsinduzierten Sicherungsgeschäften	-109,2	-106,1	2,9
Anpassung 50 % des Nominalbetrags der Hybridanleihen[1]	-1.496,3	-1.000,0	49,6
Sonstiges	-42,1	-33,3	26,4
Nettofinanzschulden	**3.645,0**	**3.329,0**	**9,5**
Pensions- und Rückbaurückstellungen[2]	17.088,7	13.955,9	22,4
Langfristige Wertpapiere und Ausleihungen zur Deckung der Pensions- und Rückbaurückstellungen[3]	-6.130,7	-8.035,0	-23,7
Flüssige Mittel zur Deckung der Pensions- und Rückbaurückstellungen	-1.727,3	-1.071,6	61,2
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte zur Deckung der Pensions- und Rückbaurückstellungen	-2.060,0	-683,6	–
Forderungen im Zusammenhang mit Kernenergierückstellungen	-779,4	-759,2	2,7
Überdeckung aus Versorgungsansprüchen	-33,4	0,0	–
Nettoschulden im Zusammenhang mit Pensions- und Rückbaurückstellungen	**6.357,9**	**3.406,5**	**86,6**
Nettoschulden	**10.002,9**	**6.735,5**	**48,5**

[1] Unsere Hybridanleihen erfüllen aufgrund ihrer Strukturmerkmale grundsätzlich die Kriterien für die Klassifizierung je zur Hälfte als Eigenkapital und Fremdkapital bei den Ratingagenturen Moody's und Standard & Poor's. Standard & Poor's bewertet den Eigenkapitalcharakter der im April 2017 kündbaren Hybridanleihe jedoch seit den Neuemissionen im Oktober 2016 mit 0 %, da die Ratingagentur letztere als Ersatzemissionen ansieht.
[2] Vermindert um den Marktwert des Planvermögens in Höhe von 1.138,5 Mio. € (31.12.2015: 1.113,8 Mio. €).
[3] Beinhaltet Beteiligungen, die als Finanzinvestition gehalten werden.

Dynamischer Verschuldungsgrad

Der E Dynamische Verschuldungsgrad erhöhte sich zum 31. Dezember 2016 aufgrund des deutlichen Anstiegs der E Nettoschulden durch die Umsetzung des Gesetzespakets zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung von 3,19 zum 31. Dezember 2015 auf 5,16. Die Entwicklung verlief damit weder im Rahmen der von uns zum Halbjahr 2016 angepassten prognostizierten Bandbreite von 3,7 bis 4,2 noch innerhalb der ursprünglichen Prognosebandbreite von 3,2 bis 3,6 (Anpassung resultierte aus der Anpassung der Nettoschulden) (Seite 25).

TOP ROCE und Wertbeitrag

Die E Kapitalkosten vor Steuern stellen eine Mindestverzinsung auf das eingesetzte Kapital (durchschnittliches E Capital Employed, berechnet auf Basis der jeweiligen Quartalswerte des Berichtsjahres und des Vorjahresendwerts) dar. Ein positiver Wertbeitrag wird erwirtschaftet, wenn die erzielte Verzinsung (E ROCE) über den Kapitalkosten liegt. Zur Ermittlung der Kapitalkosten wird der gewichtete Durchschnitt der Eigen- und Fremdkapitalkosten zugrunde gelegt. Der Wert des Eigenkapitals ergibt sich dabei aus einer Marktbewertung und weicht daher vom bilanziellen Wert ab. Die Eigenkapitalkosten basieren auf der Rendite einer risikofreien Anlage und einem unternehmensspezifischen Risikoaufschlag. Dieser bestimmt sich aus der Differenz einer risikofreien Anlage und der Rendite des Gesamtmarktes, gewichtet mit dem unternehmensindividuellen Beta-Faktor. Die Fremdkapitalkosten werden anhand der Konditionen bestimmt, zu denen der EnBW-Konzern langfristiges Fremdkapital aufnehmen kann.

Der Wertbeitrag wird durch verschiedene Größen beeinflusst. Neben der operativen Ergebnisentwicklung ist die Höhe des ROCE und des Wertbeitrags insbesondere vom eingesetzen Kapital abhängig. Typischerweise führen Großinvestitionen zu einer deutlichen Erhöhung des eingesetzten Kapitals in den Anfangsjahren, wobei sich die wertsteigernde Ergebniswirkung über einen längeren und den Investitionen nachgelagerten Zeitraum entfaltet. Dies gilt insbesondere für Investitionen in Sachanlagen im Rahmen von Kraftwerksneubauten, die sich erst nach Inbetriebnahme positiv auf das operative Ergebnis des Konzerns auswirken, während die Erzeugungsanlagen bereits während der Bauphase im eingesetzten Kapital berücksichtigt werden. Für die Entwicklung des ROCE und des Wertbeitrags ergibt sich im Vergleich einzelner Jahre damit eine gewisse Zyklizität in Abhängigkeit vom Investitionsvolumen. Dieser Effekt ist somit systemimmanent und führt zu einem Rückgang des ROCE in starken Wachstums- beziehungsweise Investitionsphasen.

Wertbeitrag des EnBW-Konzerns nach Segmenten 2016

	Vertriebe	Netze	Erneuerbare Energien	Erzeugung und Handel	Sonstiges/ Konsolidierung	Gesamt
Adjusted EBIT inklusive angepasstem Beteiligungsergebnis[1] in Mio. €	193,2	668,2	130,1	44,8	40,2	1.076,5
Durchschnittliches Capital Employed in Mio. €	617,4	5.085,1	2.995,8	2.072,8	2.944,5	13.715,6
ROCE in %	**31,3**	**13,1**	**4,3**	**2,2**	**–**	**7,8**
Kapitalkostensatz vor Steuern in %	8,3	5,8	7,5	8,4	–	6,9
Wertbeitrag in Mio. €	**142,0**	**371,2**	**-95,9**	**-128,5**	**–**	**123,4**

[1] Beteiligungsergebnis in Höhe von 36,9 Mio. €, angepasst um Steuern (Beteiligungsergebnis/0,71 - Beteiligungsergebnis; mit 0,71 = 1 - Steuersatz 29 %). Nicht enthalten sind Zu-/Abschreibungen auf Beteiligungen, Ergebnis aus dem Abgang von Beteiligungen, nicht steuerungsrelevanter Anteil am Ergebnis aus at equity bewerteten Beteiligungen und Ergebnis aus Beteiligungen, die als Finanzinvestition gehalten werden.

Wertbeitrag des EnBW-Konzerns nach Segmenten 2015[1]

	Vertriebe	Netze	Erneuerbare Energien	Erzeugung und Handel	Sonstiges/ Konsolidierung	Gesamt
Adjusted EBIT inklusive angepasstem Beteiligungsergebnis[2] in Mio. €	199,2	451,3	161,1	409,5	77,2	1.298,3
Durchschnittliches Capital Employed in Mio. €	800,5	4.669,3	2.820,7	2.377,2	2.959,5	13.627,2
ROCE in %	**24,9**	**9,7**	**5,7**	**17,2**	**–**	**9,5**
Kapitalkostensatz vor Steuern in %	8,2	5,9	7,5	8,4	–	6,9
Wertbeitrag in Mio. €	**133,7**	**177,4**	**-50,8**	**209,2**	**–**	**354,3**

[1] Vorjahreszahlen angepasst.
[2] Beteiligungsergebnis in Höhe von 82,6 Mio. €, angepasst um Steuern (Beteiligungsergebnis/0,71 - Beteiligungsergebnis; mit 0,71 = 1 - Steuersatz 29 %). Nicht enthalten sind Zu-/Abschreibungen auf Beteiligungen, Ergebnis aus dem Abgang von Beteiligungen, nicht steuerungsrelevanter Anteil am Ergebnis aus at equity bewerteten Beteiligungen und Ergebnis aus Beteiligungen, die als Finanzinvestition gehalten werden.

Der Wertbeitrag des EnBW-Konzerns hat sich im Geschäftsjahr 2016 bei anhaltend schwierigen Markt- und Umfeldbedingungen gegenüber dem Vorjahr auf 123,4 Mio.€ reduziert. Das E Adjusted EBIT inklusive angepasstem Beteiligungsergebnis sank wie erwartet, das durchschnittliche E Capital Employed erhöhte sich leicht. Die risikoadjustierten E Kapitalkostensätze blieben gegenüber dem Vorjahr unverändert. Die leichte Erhöhung des Capital Employed führte dazu, dass der E ROCE mit 7,8% unter unserer Erwartung für das Geschäftsjahr 2016 (Prognose 2016: 8,3% bis 9,2%) liegt.

Vertriebe: Im Segment Vertriebe erhöhte sich der Wertbeitrag 2016 um 8,3 Mio.€. Wesentliche Ursache hierfür war das gesunkene durchschnittliche Capital Employed. Das durchschnittliche Capital Employed reduzierte sich, im Wesentlichen durch den Rückgang der kurzfristigen Forderungen und den Verkauf der EnBW Propower GmbH mit dem Heizkraftwerk Eisenhüttenstadt.

Netze: Im Segment Netze stieg der Wertbeitrag im Berichtsjahr gegenüber 2015 um 193,8 Mio.€. Ursache war der um 3,4 Prozentpunkte höherere ROCE. Dieser Anstieg ist durch das im Vergleich zum Vorjahr deutlich höhere Adjusted EBIT inklusive angepasstem Beteiligungsergebnis bedingt. Das erhöhte durchschnittliche Capital Employed resultiert aus dem Ausbau bei den Verteil- und Transportnetzen.

Erneuerbare Energien: Der Wertbeitrag im Segment Erneuerbare Energien entwickelte sich mit -95,9 Mio.€ im Vergleich zum Vorjahr rückläufig. Die Investitionen beim Ausbau im Bereich Wind-Onshore sorgten für eine Erhöhung der Kapitalbasis im Berichtsjahr. Der ROCE des Segments betrug 4,3% bei einem unveränderten Kapitalkostensatz von 7,5%.

Erzeugung und Handel: Das Segment Erzeugung und Handel erzielte im Geschäftsjahr 2016 einen Wertbeitrag von -128,5 Mio.€. Das Adjusted EBIT inklusive angepasstem Beteiligungsergebnis verringerte sich um 364,7 Mio.€ auf 44,8 Mio.€. Gleichzeitig reduzierte sich die Kapitalbasis vor allem durch die Abschreibung auf das Sachanlagevermögen.

Nicht finanzielle Leistungskennzahlen

Zieldimension Kunden und Gesellschaft

Top-Leistungskennzahlen

Top-Leistungskennzahlen

	2016	2015	Veränderung in %	Prognose 2016
Reputationsindex	50,0	48,5	3,1	–
Kundenzufriedenheitsindex EnBW/Yello	132/150	136/152	-2,9/-1,3	128–138/ 150–155
SAIDI (Strom) in min/a	16	15	6,7	15

TOP **Reputationsindex:** Der Index erhöhte sich 2016 spürbar auf 50,0 Indexpukte und liegt damit insgesamt auf einem mittleren Niveau. Diese positive Entwicklung unterstreicht die Wirksamkeit der kommunikativen Aktivitäten der EnBW in Richtung der wesentlichen Stakeholder-Gruppen.

TOP **Kundenzufriedenheitsindex:** Die Zufriedenheit der EnBW-Kunden erreichte 2016 nahezu das gute Niveau des Vorjahres und lag damit auch innerhalb der Prognosebandbreite für das Berichtsjahr. Zum Jahresbeginn 2016 hat die EnBW differenzierte Preismaßnahmen durchgeführt, was zeitweise in einem Absinken des Indexwerts resultierte. Die Kundenzufriedenheit erholte sich dann im Jahresverlauf wieder: Die im Frühjahr und Herbst durchgeführte EnBW-Imagekampagne unter dem Motto „Wir machen das schon." diente der Stärkung der Vertriebs- und Unternehmensmarke EnBW. Die Kampagne wurde von regional gezielt ausgesteuerten vertrieblichen Maßnahmen unterstützt. Die Zufriedenheit der Yello-Kunden lag 2016 nahezu auf dem Niveau des Vorjahres und damit am unteren Ende der Prognosebandbreite. Diese etwas schwächere Entwicklung wurde durch Preismaßnahmen der Wettbewerber zum Jahresbeginn 2016 ausgelöst. Im Vergleich zum Marktdurchschnitt fiel der Rückgang der Kundenzufriedenheit bei Yello jedoch geringer aus. Die Kommunikation von Yello im TV und online im Jahresverlauf 2016 sowie gezielte Kundenbindungsmaßnahmen, wie beispielsweise die neue Service-App kWhapp, trugen jedoch dazu bei, dass die Zufriedenheit der Yello-Kunden annähernd wieder das Vorjahresniveau erreichte.

TOP **SAIDI:** Der SAIDI erreichte 2016 – gemessen an der Dauer der Versorgungsunterbrechung je angeschlossenen Kunden – im Netzgebiet der EnBW einen ähnlich guten Wert wie im Vorjahr. Die Abweichungen zum Vorjahres- und Prognosewert liegen innerhalb der üblichen Brandbreite. Außergewöhnlich schwere Unwetter waren im Berichtsjahr nicht zu verzeichnen, das Störungsaufkommen blieb auf dem üblichen Niveau.

Weitere Leistungskennzahlen

Bis zur Jahresmitte 2016 wurde der **Markenattraktivitätsindex** der beiden Kernmarken des Konzerns – EnBW und Yello – als Top-Leistungskennzahl in der Zieldimension Kunden berichtet. Wir haben ihn in der Berichterstattung über das Geschäftsjahr 2016 zu einem **Reputationsindex** erweitert, führen den Markenattraktivitätsindex aber als weitere Leistungskennzahl fort.

Markenattraktivitätsindex: Der Markenattraktivitätsindex misst die Attraktivität unserer Marken in der Wahrnehmung der Verbraucher im Jahresdurchschnitt und wird von einem externen Dienstleister erhoben. Die Markenattraktivität der EnBW erhöhte sich auf den Wert 44 und liegt damit um einen Indexpunkt höher als im Vorjahr (43). Damit bewegt sie sich im oberen Bereich des für 2016 definierten Zielkorridors von 40 bis 45. Zu der verbesserten Markenattraktivität trug bei, dass die EnBW 2016 nach einer mehrjährigen Pause erstmals wieder klassische Werbemaßnahmen durchführte. Die Attraktivität der Marke Yello konnte deutlich von 35 auf einen Indexwert von 38 ausgebaut werden, damit liegt der Indexwert in der Mitte der Prognosebandbreite für das Jahr 2016. Eine Ursache waren leicht erhöhte Werbeaufwendungen sowie die gute Performance der Emoji-Kampagne. Parallel dazu arbeitete die Konzerntochter an einer Neupositionierung der Marke, um ihre Weiterentwicklung von einem reinen Stromanbieter zu einem Unternehmen mit breiter Angebotspalette zu verdeutlichen. „Mehr als du denkst“ lautet der neue Claim von Yello: Zum Angebot gehören mittlerweile neben Strom auch Gas, Bundle-Produkte und smarte digitale Dienstleistungen. Der neue Markenauftritt wird seit Anfang 2017 durch eine integrierte Online- und Fernsehkampagne unterstützt.

Die EnBW verfolgt beim Vertrieb neuer Energielösungen **drei Leitlinien:**

- Vordenken: Wir wollen als bevorzugter Partner den Kunden schrittweise in die neue Produktwelt führen.
- Vernetzen: Im Fokus steht die ganzheitliche Vernetzung aller Lösungsprodukte und deren logischer Zusammenhang.
- Versprechen: Wir geben für jedes Produkt ein umfangreiches Service- und Qualitätsversprechen.

Im Jahr 2016 haben wir beispielsweise mit dem Produkt **EnBW solar+** ein Rundum-sorglos-Paket für Haushaltskunden zur autarken Stromversorgung mit Fotovoltaikanlage, Batteriespeicher und Strom-Community erfolgreich auf den Markt gebracht. Das Produkt ermöglicht unseren Kunden einen persönlichen Beitrag zur Energiewende.

Auch im Bereich Elektromobilität geht es voran. Die EnBW hat kürzlich ihre mehr als 700 Ladepunkte in Deutschland mit dem Direktbezahlsystem **„intercharge direct“** ausgestattet. Damit erhalten Fahrer von Elektrofahrzeugen auch ohne Vertrag oder Prepaid-Ladekarte einfachen Zugang zu den Ladestationen der EnBW. Dank der digitalen Vernetzung der Ladestationen sind alle Ladepunkte der EnBW auch in Navigationssystemen und Fahrstrom-Apps anderer Anbieter auffindbar und können sowohl spontan als auch mit Vertrag genutzt werden.

Seit Ende 2015 bietet Yello die innovative App **kWhapp** an und öffnete den Service im Juni 2016 auch für Nichtkunden. Mehr als 100.000 Nutzer haben die kWhapp seither heruntergeladen. Mithilfe der App können die Nutzer ihren Stromverbrauch und somit ihre Energiekosten im Blick behalten. Über einen integrierten Feedback-Kanal erhält Yello wertvolle Rückmeldungen von Nutzern, tritt mit ihnen in direkten Austausch und kann die App so – ausgerichtet an den Bedürfnissen der Kunden – fortlaufend weiterentwickeln.

Zieldimension Mitarbeiter

Top-Leistungskennzahlen

Top-Leistungskennzahlen

	2016	2015	Veränderung in %	Prognose 2016
Mitarbeiter-commitment-index (MCI)[1]	59	60	-1,7	≥ 60
LTIF[1]	3,9	3,8	2,6	≤ Vorjahreswert

[1] Abweichender Konsolidierungskreis; vergleiche hierzu Definition der Top-Leistungskennzahlen auf Seite 28.

TOP **Mitarbeitercommitmentindex (MCI):** Vom 19. September bis 7. Oktober 2016 fand die vierte konzernweite Mitarbeiterbefragung (MAB) statt. Die zentralen Inhalte der Befragung waren, wie bei den vorherigen MAB, der Grad der Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Konzern und mit der jeweiligen Gesellschaft (= Commitment) sowie die wesentlichen Themen, die diesen Index beeinflussen, wie zum Beispiel die Qualität der Tätigkeiten und Aufgaben oder das Führungs- und Feedback-Verhalten. Der Mitarbeitercommitmentindex (MCI) der MAB 2016 liegt auf vergleichbarer Höhe mit dem MCI der Blitzlichtbefragung 2015. Der Prognosewert von ≥ 60 Punkten wurde knapp verfehlt, die angestrebte Stabilisierung des MCI ist jedoch gelungen. Im externen Vergleich liegt das Commitment der Mitarbeiter im mittleren Bereich der Benchmark-Werte (mittlerer Bereich: 59 bis 65 MCI-Punkte; 80% der Benchmark-Unternehmen liegen zwischen 53 und 70 MCI-Punkten).

Die Auswertung zeigt, dass es der EnBW trotz des hohen Marktdrucks gelingt, eine gute Gesamtzufriedenheit und ein gutes Motivationsklima aufrechtzuerhalten. Bei den Aspekten Arbeitgeberattraktivität, Identifikation mit der EnBW sowie bei der Einschätzung der aktuellen und der künftigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sind leichte Rückgänge zu verzeichnen, was auf die starken Veränderungen in der Branche zurückgeführt wird. Die MAB-Ergebnisse zeigen klare Priorisierungen für folgende Handlungsfelder, die bereits mit dem Veränderungsprozess definiert wurden: Weiterentwicklung und Nachsteuerung der Organisation, Leadership als Programm über die Hierarchie top-down weitertreiben, Kulturentwicklung als Voraussetzung für eine bessere Anpassung an Marktveränderungen sowie Nutzung der guten Informations- und Kommunikationsqualität als wichtige Begleitaktivität zum Veränderungsprozess.

TOP **LTIF:** Mit einem Wert von 3,9 lag der LTIF 2016 etwas höher als im Vorjahr (3,8) und weicht damit geringfügig von unserer Prognose ≤ Vorjahreswert ab. Die Ausfalltage pro Unfall sind dagegen von 15,3 auf 14,5 Tage leicht gesunken.

Im Jahr 2016 waren drei tödliche Unfälle zu beklagen. In einem Fall war ein Mitarbeiter der EnBW betroffen, zwei weitere Unfälle ereigneten sich bei Mitarbeitern von Fremdfirmen, die im Auftrag des EnBW-Konzerns tätig waren.

Die wesentlichen Ziele der EnBW im Bereich Arbeitsschutz umfassen die Vermeidung von Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen, die Schaffung der Voraussetzungen für sicheres Arbeiten sowie die klare Regelung von Verantwortlichkeiten, Rollen und Prozessen, die in der Konzernrichtlinie „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz" verankert sind. Aus diesen Zielen leiten wir konkrete Maßnahmen im Bereich Arbeitsschutz ab.

Das Konzernprojekt zur Einführung der neuen Software EHS (Environment, Health and Safety) im Bereich Arbeitssicherheit wurde 2016 erfolgreich abgeschlossen. In den nächsten 18 Monaten ist der Rollout auf rund 10.000 Mitarbeiter geplant. Wesentliche Elemente von EHS sind die Dokumentation von Gefährdungsbeurteilungen und das Gefahrstoffmanagement. Bei der Netze BW wurde das Nachfolgeprojekt der „Initiative Arbeitssicherheit" (InA 2) durchgeführt. Schwerpunkte bildeten hier verhaltensorientierte Begehungen durch die Führungskräfte, die Einführung eines Sicherheitskurzgesprächs sowie die Stärkung der Rolle der Sicherheitsbeauftragten. Darüber hinaus wurde das Projekt „Sicher arbeiten im Netz" (SaiN) gestartet, das eine ausreichende Qualifikation der Mitarbeiter, die im Auftrag der Netzbetreibergesellschaft arbeiten, sicherstellen soll.

Im Bereich der konventionellen und erneuerbaren Erzeugung erfolgten wöchentliche Begehungen durch die Führungskräfte mit dem Schwerpunkt Arbeitssicherheit. Daneben wurde die 2015 begonnene Aktion „100 Tage unfallfrei" fortgeführt. Dieses Ziel konnte an mehreren Kraftwerksstandorten insgesamt neun Mal erreicht werden.

Weitere Leistungskennzahlen

Mitarbeiter des EnBW-Konzerns[1]

	31.12.2016	31.12.2015	Veränderung in %
Vertriebe	3.244	3.300	-1,7
Netze	8.330	8.086	3,0
Erneuerbare Energien	1.029	815	26,3
Erzeugung und Handel	5.076	5.167	-1,8
Sonstiges	2.730	2.920	-6,5
Gesamt	**20.409**	**20.288**	**0,6**
In Mitarbeiteräquivalenten[2]	18.923	18.763	0,9

[1] Anzahl der Mitarbeiter ohne geringfügig Beschäftigte, ohne Auszubildende und ohne ruhende Arbeitsverhältnisse. Der Begriff Mitarbeiter bezeichnet weibliche und männliche Beschäftigte.
[2] Umgerechnet in Vollzeitbeschäftigungen.

Der EnBW-Konzern beschäftigte zum 31. Dezember 2016 20.409 Mitarbeiter. Da Neueinstellungen im Wesentlichen nur in strategischen Wachstumsfeldern erfolgen, liegt die Mitarbeiterzahl geringfügig über dem Jahresendstand 2015. Die wachsende Bedeutung des regulierten Geschäfts zeigt sich auch in der Zunahme an Tätigkeiten. Der Anstieg der Mitarbeiterzahl im Segment Netze ist im Wesentlichen auf diese Zunahme an Tätigkeiten und den Kauf von zwei vollkonsolidierten Gesellschaften durch die Pražská energetika a.s. (PRE) zurückzuführen. Der Anstieg der Mitarbeiterzahl im Segment Erneuerbare Energien ist im Wesentlichen auf den Kauf der Gesellschaft Connected Wind Services A/S zurückzuführen. Der Rückgang der Mitarbeiterzahl unter Sonstiges resultiert vor allem aus den planmäßigen Austritten von Mitarbeitern, die auf einem früheren Restrukturierungsprogramm beruhen. Der Rückzug aus dem B2B-Commodity-Geschäft unter den Marken EnBW und Watt sowie die Entkonsolidierung der Energiedienstleistungen Rhein-Neckar GmbH (ERN) sind hauptsächlich für den Rückgang der Mitarbeiterzahl im Segment Vertriebe verantwortlich. Gegenläufig zu diesem Rückgang wirkt der Wechsel von Mitarbeitern aus dem Segment Erzeugung und Handel in das Segment Vertriebe, bedingt durch Umstrukturierungen innerhalb des EnBW-Konzerns.

Die Fluktuationsquote hat sich leicht erhöht, dies resultiert im Wesentlichen aus planmäßigen Renteneintritten von Mitarbeitern, die auf einem früheren Restrukturierungsprogramm beruhen.

Fluktuation

in %	2016	2015	Veränderung
Fluktuationsquote	5,2	5,0	0,2

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

Stoßrichtungen unserer Personalarbeit

Führung: Die Marktbedingungen für die Energiewirtschaft verändern sich schneller denn je. Führungsfähigkeit ist neben

der Fachkompetenz die wichtigste Qualität, um die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Die EnBW hat sich die konsequente Weiterentwicklung des Führungskräftemanagements zum Ziel gesetzt, das sich 2016 mit dem Dreiklang „Treiben – Zusammenarbeiten – Liefern" ein neues Motto gegeben hat. „Treiben" steht dafür, den Veränderungsprozess in der EnBW durch Leadership-Qualitäten und Sinnstiftung voranzubringen. „Zusammenarbeiten" bedeutet eine hohe Teamfähigkeit und den Willen, auch andere erfolgreich zu machen. „Liefern" meint sicherstellen, dass Ergebnisse zuverlässig und wie vereinbart erreicht werden.

Die EnBW hat im Geschäftsjahr 2016 ihre drei Führungsprinzipien mit gezielten Maßnahmen im Unternehmen verankert und mit Leben erfüllt. Dazu gehörten Leadership-Workshops unter Mitwirkung von Top-Management und Vorstand. Das Managementforum Ende November 2016 galt dem Schwerpunkt Führung. Und es wurde ein 360-Grad-Leadership-Feedback-Konzept eingeführt, das es Führungskräften ermöglicht, eine Rückmeldung von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern zu erhalten. Die Teilnehmerquote lag bei 93%. Das Feedback gibt einer Führungskraft Aufschluss, wie sie wahrgenommen wird, und dient der Identifizierung von Entwicklungsbedarfen und der Ableitung von Maßnahmen. Bei diesen Initiativen handelt es sich nicht um eine einmalige Kampagne: Führung wird auch künftig ein thematischer Schwerpunkt im Unternehmen sein.

Kompetenzen sichern und fördern: Wesentliches Ziel der EnBW ist, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, um benötigte Kompetenzen zu gewinnen und an sich zu binden. Im Jahr 2016 wurde die EnBW vom Wirtschaftsmagazin FOCUS als einer von 1.000 Top-Arbeitgebern in Deutschland ausgezeichnet. Im Branchenranking erreichte die EnBW Platz 23– vor RWE (Platz 32) und E.ON (Platz 48). Die Bewertungen beruhten auf einer breit angelegten Studie, bei der Angestellte und Arbeiter aller Hierarchie- und Altersstufen unter anderem zu den Themen Sozialleistungen, Gehalt, Aufstiegschancen und Betriebsklima befragt wurden. Darüber hinaus wurde die EnBW nach einer mehrstufigen Validierungsphase anhand eines umfangreichen Kriterienkatalogs und nach einem externen Audit vom Top Employers Institute als Top Employer Deutschland 2016 zertifiziert und erreichte hier eine Platzierung im oberen Viertel.

Kompetenz dient auch dazu, neue Geschäftsideen für die EnBW zu entwickeln. Ein gutes Beispiel ist das erfolgreiche Konzept „1492@EnBW". Auf Grundlage dieser interdisziplinären Zusammenarbeit konnten schon mehrere Projekte in den Innovationscampus der EnBW übergeben werden, um sie zur Marktreife zu führen. Das ruft auch öffentliche Aufmerksamkeit hervor: Im Film „AUGENHÖHEwege", der Anfang März 2016 Premiere hatte, werden Unternehmen gezeigt, die heute schon die neue Arbeitswelt von morgen leben. Die EnBW AG gehört mit ihrer Initiative „1492@EnBW" dazu.

Vielfalt in der EnBW trägt dazu bei, die Bedürfnisse des Marktes noch besser zu erfüllen und dadurch die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Die EnBW fördert Vielfalt und Inklusion, um Produktivität, Leistung, Innovationsfähigkeit und ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhalten und zu steigern. Bezogen auf die Dimension Geschlecht bestehen für die EnBW AG verbindliche Zielvorgaben für den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf den ersten beiden Ebenen unter dem Vorstand.

Vielfalt bei der EnBW

in %	2016	2015	Veränderung
Frauenanteil an Gesamtbelegschaft	25,4	25,4	0,0
Frauenanteil in Führungspositionen	12,5	10,9	1,6
Frauenanteil in Führungspositionen EnBW AG			
Erste Ebene unter Vorstand[1]	4,5	4,3	0,2
Zweite Ebene unter Vorstand[1]	13,0	10,0	3,0
Teilzeitquote Mitarbeiter gesamt[2]	8,9	8,5	0,4
davon Frauen[2]	85,1	86,5	-1,4
davon Männer[2]	14,9	13,5	1,4

[1] Die Werte beziehen sich auf die EnBW AG.
[2] Ohne Altersteilzeit.

Für die EnBW AG hat der Vorstand im Jahr 2015 festgelegt, bis zum 31. Dezember 2016 den Frauenanteil in der ersten Ebene (Top-Management) von 4,2% (Stand: April 2015) auf 7,5% und in der zweiten Ebene (oberes Management) von 8,0% (Stand: April 2015) auf 10,6% zu erhöhen. Diese Zielgrößen wurden zum 31. Dezember 2016 auf der Ebene des oberen Managements mit 13,0% übertroffen. Auf der Ebene des Top-Managements kam es wie prognostiziert 2016 zu zwei Besetzungen, die beide durch eine hohe fachliche Anforderung in einem speziellen Fachgebiet gekennzeichnet waren. Es konnten weibliche Kandidatinnen identifiziert werden, nach persönlichen Gesprächen fiel die Entscheidung allerdings zugunsten der männlichen Bewerber aus. Die Zielgröße konnte daher mit 4,5% (Stand: 31. Dezember 2016) nicht erreicht werden. Der Vorstand hat für den Zeitraum ab dem 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2020 festgelegt, den Frauenanteil im Top-Management und im oberen Management auf jeweils 20% zu erhöhen. Über die bestehenden gesetzlichen Vorgaben hinaus achtet der Vorstand bei der Besetzung von Führungspositionen im EnBW-Konzern auf Vielfalt und strebt auch dabei eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. Die EnBW hält es für sinnvoll und wichtig, Frauen nicht nur auf den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands, sondern auf allen Hierarchieebenen einzusetzen. Auch in Zeiten des Personalabbaus und -umbaus wird bei allen Besetzungen im Rahmen der Möglichkeiten darauf geachtet, dass in der Endauswahl für die Führungsebenen mindestens eine geeignete weibliche Kandidatin vertreten ist. Bei der externen Rekrutierung stützt sich die EnBW neben anderen Maßnahmen auf das Netzwerk Femtec.

Die EnBW fördert ihre weiblichen Fach- und Führungskräfte unter anderem durch folgende Maßnahmen: das EnBW-interne Frauennetzwerk „Frauen@EnBW", das Mentoringprogramm zwischen Management und weiblichen Nachwuchskräften, die Begleitung und Beratung von Mitarbeiterinnen, die Interesse an

einer ersten Führungsposition haben, die aktive Beteiligung an externen Initiativen wie der „Charta der Vielfalt“ und dem Netzwerk „Initiative Chefsache“. Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ wird schon seit Jahren bei der EnBW bewusst gefördert. Dies wurde 2016 mit dem erneuten Zertifikat der Hertie-Stiftung „berufundfamilie“ für die EnBW AG positiv bestätigt. Eine eintägige Veranstaltung zum Thema „Vielfalt & Innovation“ mit zwei Gründerinnen von Start-up-Firmen erfuhr großen Zuspruch.

Ein wichtiger Bestandteil der Personalarbeit ist die **Nachwuchsförderung**. Neue Verstärkung und neue Kompetenzen erhielten die Kerngesellschaften der EnBW (EnBW AG, Netze BW und EnBW Kernkraft) im September 2016. Für 184 Auszubildende und 35 Studierende an der Dualen Hochschule begann die Ausbildung beziehungsweise das Studium. Der Schwerpunkt dieses Jahrgangs liegt auf den technischen Ausbildungsberufen und Studiengängen. Für das Einstellungsjahr 2017 sind rund 225 überwiegend technische Ausbildungs- und Studienplätze für die Kerngesellschaften ausgeschrieben.

Nachwuchsförderung

in %	2016	2015	Veränderung
Ausbildungsquote inklusive DH-Studenten	4,3	4,4	-0,1
Quote Werkstudenten/ Praktikanten	4,2	4,4	-0,2

Effektive und effiziente Personalarbeit: Vor dem Hintergrund eines für die EnBW mit den existierenden Kostenstrukturen nicht mehr profitablen Wettbewerbs, vor allem im Vertriebsgeschäft, beschloss die EnBW im Juni 2016, sich aus dem klassischen Strom- und Gasvertrieb für Geschäftskunden unter den Marken EnBW und Watt zurückzuziehen. Von der Entscheidung waren 375 Mitarbeiter betroffen, für die ein Interessenausgleich und ein Sozialplan vereinbart wurden. Er enthält Regelungen für alle Bereiche und Standorte, beispielsweise die Möglichkeit zum Abschluss von Altersteilzeit- oder weiteren Aufhebungsverträgen. Entsprechend den bestehenden tariflichen Vereinbarungen waren betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen.

Angesichts der sich weiter verschlechternden Umfeldbedingungen will die EnBW – über die schon erfolgreich abgeschlossenen erheblichen Effizienzverbesserungen hinaus – bis zum Jahr 2020 weitere Kostenentlastung erreichen. Bei den administrativen Funktionen ist ein nochmaliger signifikanter Einsparbetrag geplant. Bei der Umsetzung dieses Sparziels geht die EnBW sehr differenziert vor: Sie nutzt Struktureffekte, wenn in den Geschäftseinheiten Aufgaben wegfallen und sie treibt die Verbesserung von Prozessen weiter voran. Geprüft werden zudem die Streichung von Leistungen der Funktionaleinheiten und Möglichkeiten anderer Arbeitsweisen, auch mit externen Partnern. Einzelne Maßnahmenpakete werden derzeit erarbeitet und sollen dann sukzessive umgesetzt werden.

Gesundheitsmanagement

Krankheitsquote

in %	2016	2015	Veränderung
Krankheitsquote	4,8	4,7	0,1

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

Die Fürsorge für die Mitarbeiter ist seit jeher ein wichtiges Thema für die EnBW. Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements bietet das Unternehmen in den Kerngesellschaften verschiedene Aktivitäten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz an und geht auch neue Wege: So startete der Bereich Arbeitsmedizin und Gesundheitsmanagement in Zusammenarbeit mit den Betriebsrestaurants im April 2016 die Aktionsreihe „Gesundheit & Ernährung“. Diese umfasst unter anderem zahlreiche interaktive Roadshows, ärztlich geleitete Ernährungskurse einschließlich gemeinsamen Kochens mit den Profis der EnBW-Küche, die parallel stattfindenden „Fit-Wochen“ sowie individuelle medizinische Beratungen auf Basis des eigens entwickelten Energy Passes. Die ganzheitlichen Aktivitäten zeigen, wie jeder Mitarbeiter seine Gesundheit nachhaltig stärken kann.

Zieldimension Umwelt

Top-Leistungskennzahlen

Top-Leistungskennzahlen

	2016	2015	Veränderung in %	Prognose 2016
Installierte Leistung EE in GW und Anteil EE an der Erzeugungskapazität in %	3,1/23,1	3,1/23,6	0/-2,1	3,1/23
CO_2-Intensität in g/kWh	577	606	-4,8	–

TOP **Installierte Leistung erneuerbare Energien (EE) und Anteil EE an der Erzeugungskapazität:** Im Berichtsjahr blieb die installierte Leistung erneuerbarer Energien mit rund 3,1 GW nahezu konstant und liegt damit im prognostizierten Rahmen. Sie erhöhte sich leicht insbesondere durch den Kauf und Zubau von sieben Onshore-Windparks mit insgesamt 46 Windturbinen und einer Gesamtkapazität von 89 MW. Die installierte Leistung des EnBW-Konzerns stieg daneben vor allem durch die Inbetriebnahme des Gas- und Dampfturbinen(GuD)-Kraftwerks Lausward auf insgesamt 13,6 GW an. Dadurch verringerte sich der Anteil der erneuerbaren Energien am Erzeugungsportfolio – wie prognostiziert – auf 23,1%.

TOP **CO_2-Intensität:** Die E CO_2-Intensität der Eigenerzeugung Strom exklusive nuklearer Erzeugung nahm im Vergleich zum Vorjahr um 4,8% auf 577 g/kWh ab. Dieser Rückgang basiert auf der gegenüber dem Jahr 2015 erhöhten Erzeugung aus erneuerbaren Quellen bei gleichzeitiger Verringerung der Stromerzeugung aus fossilen Energieträgern. Zu berücksichtigen sind für das Jahr 2016 Sonderfaktoren wie die geringe Verfügbarkeit der Steinkohlekraftwerke und der niedrige E Clean Dark Spread.

Die Eigenerzeugung des EnBW-Konzerns sank 2016 gegenüber dem Vorjahr deutlich auf rund 52,8 TWh. Ursache war der erhebliche Rückgang der Eigenerzeugung aus Steinkohle und Kernenergie, während die Erzeugung auf Basis erneuerbarer Energien zunahm. Damit steigt auch der Anteil der Eigenerzeugung aus erneuerbaren Quellen deutlich an, was auf die Mehrproduktion im Bereich Wind, insbesondere durch die ganzjährige Erzeugung unseres Offshore-Windparks EnBW Baltic 2, sowie die höhere Erzeugung aus Laufwasserkraftwerken zurückzuführen ist.

Aufteilung des Erzeugungsportfolios des EnBW-Konzerns[1] (zum 31.12.)

Elektrische Leistung[2] in MW	2016	2015
Erneuerbare Energien	**3.140**	**3.055**
Laufwasserkraftwerke	1.032	1.036
Speicherkraftwerke/ Pumpspeicherkraftwerke mit natürlichem Zufluss[2]	1.322	1.322
Wind onshore	336	247
Wind offshore	336	336
Sonstige erneuerbare Energien	114	114
Thermische Kraftwerke[3]	**10.442**	**9.872**
Braunkohle	875	875
Steinkohle	3.956	3.956
Gas	1.784	1.180
Sonstige thermische Kraftwerke	349	383
Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss[2]	545	545
Kernkraftwerke	2.933	2.933
Installierte Leistung des EnBW-Konzerns (ohne Kaltreserve)	**13.582**	**12.927**
davon erneuerbar in %	23,1	23,6
davon CO_2-arm in %[4]	17,1	13,3

[1] Im Erzeugungsportfolio sind auch langfristige Bezugsverträge und teileigene Kraftwerke enthalten.
[2] Leistungswert unabhängig von der Vermarktungsart, bei Speichern: Erzeugungsleistung.
[3] Einschließlich Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss.
[4] Ohne erneuerbare Energien, nur Gaskraftwerke und Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss.

Eigenerzeugung des EnBW-Konzerns[1] nach Primärenergieträgern

in GWh	2016	2015
Erneuerbare Energien	**8.257**	**7.535**
Laufwasserkraftwerke[2]	5.284	5.080
Speicherkraftwerke/ Pumpspeicherkraftwerke mit natürlichem Zufluss	1.052	994
Wind onshore	413	385
Wind offshore	1.265	760
Sonstige erneuerbare Energien	243	316
Thermische Kraftwerke[3]	**44.538**	**48.248**
Braunkohle	5.802	5.734
Steinkohle	12.625	14.330
Gas	3.199	817
Sonstige thermische Kraftwerke	174	285
Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss	1.722	1.799
Kernkraftwerke	21.016	25.283
Eigenerzeugung des EnBW-Konzerns	**52.795**	**55.783**
davon erneuerbar in %	15,6	13,5
davon CO_2-arm in %[4]	9,3	4,7

[1] In der Eigenerzeugung sind auch langfristige Bezugsverträge und teileigene Kraftwerke enthalten.
[2] Vorjahreszahl angepasst.
[3] Einschließlich Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss.
[4] Ohne erneuerbare Energien, nur Gaskraftwerke und Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss.

Weitere Leistungskennzahlen

Über die Top-Leistungskennzahlen im Bereich Umwelt hinaus verwendet die EnBW eine breite Palette weiterer Umweltkennzahlen zur Messung, Kontrolle und Berichterstattung. Die wichtigsten Kennzahlen enthält unten stehende Tabelle. Eine umfassende Darstellung der Umweltkennzahlen der EnBW ist im Internet unter www.enbw.com/umweltschutz abrufbar.

Hier finden sich auch weitere Informationen über unsere vielfältigen Umweltaktivitäten zur Energieeffizienz, zur Erhaltung der biologischen Vielfalt und zum Natur- und Artenschutz, beispielsweise über das EnBW-Amphibienschutzprogramm oder Aktivitäten zum Vogelschutz im Netzbereich. Darüber hinaus befinden sich im Internet weitere Daten gemäß der Global Reporting Initiative (GRI G4).

Die EnBW AG verfügt über ein nach DIN ISO 14001 zertifiziertes Umweltmanagementsystem. Hierin sind die grundlegenden Anforderungen zur kontinuierlichen Verbesserung unserer Umweltleistung einschließlich der relevanten Prozesse und ihrer Wechselwirkung sowie zur Erfüllung der umweltrelevanten und energiebezogenen rechtlichen und sonstigen bindenden Verpflichtungen festgelegt. Dies beinhaltet auch die Festlegung der Umweltziele einschließlich der dazugehörigen Leistungsindikatoren und Maßnahmen zur Erreichung der definierten Zielsetzungen.

CO_2-Fußabdruck: Die direkten CO_2-Emissionen werden hauptsächlich vom Einsatz der Erzeugungsanlagen bestimmt. Die Zunahme der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien und der Rückgang der fossilen Stromerzeugung führten zu einer moderaten Reduzierung der direkten CO_2-Emissionen von 16,5 auf 16,2 Mio. t CO_2eq. Die indirekten Scope-2-CO_2-Emissionen sind geringfügig auf 1,1 Mio. t CO_2eq gesunken. Die Scope-3-CO_2-Emissionen werden maßgeblich durch den Gasverbrauch unserer Kunden beeinflusst. Durch den deutlichen Rückgang des Gasabsatzes sind die Scope-3-CO_2-Emissionen erheblich gesunken. Zahlreiche Aktivitäten der EnBW vermeiden auch CO_2-

Emissionen: An erster Stelle steht hierbei die Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien. Deren Zunahme führte im Jahr 2016 zu einem Anstieg der vermiedenen CO_2-Emissionen gegenüber dem Vorjahr von 5,4 Mio. t CO_2eq. auf 5,9 t CO_2eq.

Energieverbrauch: Der Gesamtendenergieverbrauch enthält den Verbrauch an Endenergie für die Geschäftstätigkeiten der EnBW. Nicht enthalten sind Umwandlungs- und Transportverluste wie zum Beispiel Primärenergieträger für die Stromerzeugung und Netzverluste. Der Gesamtendenergieverbrauch ist geprägt von der Pumpenergie und dem Eigenbedarf beziehungsweise Betriebsverbrauch der Erzeugungsanlagen. Gegenüber dem Vorjahr hat der Endenergieverbrauch von 2.851 GWh auf 2.784 GWh abgenommen. Ursache hierfür sind vor allem die reduzierten Eigen- und Betriebsverbräuche der Kraftwerke aufgrund verminderter Stromerzeugung aus fossilen Energieträgern.

Der Anteil der erneuerbaren Energien am Endenergieverbrauch erhöhte sich von 47% im Jahr 2015 auf 54% im Jahr 2016. Ursache ist zum einen ein Anstieg der Pumpenergie bei den Pumpspeicherkraftwerken der Vorarlberger Illwerke, die hierfür Grünstrom verwenden. Zum anderen nahm der Anteil erneuerbarer Energien an der Stromerzeugung in Deutschland zu.

Der Energieverbrauch unserer Gebäude pro Mitarbeiter ist von 9.623 kWh/Mitarbeiter im Jahr 2015 auf 9.456 kWh/Mitarbeiter im Jahr 2016 gesunken. Dieser Rückgang ist das Ergebnis vielfältiger Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz unserer Gebäude.

Umweltschutzausgaben: Die Umweltschutzausgaben berichten wir gemäß den Anforderungen der statistischen Ämter und anhand eines Leitfadens unseres Branchenverbands BDEW. Die Investitionen für den Umweltschutz reduzierten sich von 424 Mio.€ im Vorjahr auf 315 Mio.€ im Jahr 2016. Ursache hierfür sind im Wesentlichen die im Jahr 2016 gegenüber 2015 deutlich geringeren Investitionen für den Umweltschutz im Zusammenhang mit dem Offshore-Windpark EnBW Baltic 2, nachdem dieser im September 2015 in Betrieb gegangen ist.

Elektromobilität bei der EnBW: Seit Juli 2016 sind 50 neue Elektro-Golf der Netze BW und der Stuttgart Netze in Baden-Württemberg unterwegs. Damit ist die EnBW der größte privatwirtschaftliche Flottenkunde für Elektrofahrzeuge bei Volkswagen. Um die E-Golf zu laden, wurden mehrere Netze- BW-Standorte mit der entsprechenden Ladeinfrastruktur ausgestattet. Der Ladestrom stammt aus regenerativer Erzeugung. Bei einer geschätzten Fahrleistung von rund 10.000 Kilometern spart jedes Elektroauto jährlich etwa eine Tonne CO_2 ein. Mit einem Forschungsprojekt in Stuttgart will die Netze BW nun untersuchen, wie sich eine so große Elektroflotte am besten managen lässt und welche Auswirkungen sie auf das Stromnetz hat.

Umweltkennzahlen[1]

	Einheit	2016	2015
CO_2-Fußabdruck			
Direkte CO_2-Emissionen (Scope 1)[2]	Mio. t CO_2eq	16,2	16,5
Indirekte CO_2-Emissionen (Scope 2)[3]	Mio. t CO_2eq	1,1	1,2
Sonstige indirekte CO_2-Emissionen (Scope 3)[4, 5]	Mio. t CO_2eq	12,4	18,0
Vermiedene CO_2-Emissionen[5, 6]	Mio. t CO_2eq	5,9	5,4
CO_2-Intensität der dienstlichen Fahrten und Reisen[7]	g CO_2/km	180	184
Energieverbrauch			
Gesamt-Endenergieverbrauch[8]	GWh	2.784	2.851
Anteil erneuerbarer Energien am Endenergieverbrauch	%	54	47
Energieverbrauch Gebäude pro Mitarbeiter (MA)[9]	kWh/MA	9.456	9.623
Umweltschutzausgaben[10]			
Investitionen in Umweltschutz	Mio.€	315	424
Laufende Aufwendungen im Umweltschutz[5]	Mio.€	311	304

[1] Wenn nicht anders angegeben, spiegeln die Daten die Gesellschaften und Anlagen im Konsolidierungskreis wider.
[2] Vorläufige Daten.
[3] Enthält Treibhausgasemissionen durch Stromnetzverluste und durch Stromverbräuche der Anlagen im Gas- und Stromnetz, der Wasserversorgung und der Gebäude.
[4] Enthält Treibhausgasemissionen durch Verbrauch zugekaufter Strommengen beim Kunden, Verbrauch von Gas beim Kunden, durch die Brennstoffbereitstellung und durch Geschäftsreisen.
[5] Vorjahreszahlen angepasst.
[6] Enthält vermiedene CO_2-Emissionen durch Ausbau der erneuerbaren Energien, durch Energieeffizienzprojekte bei Kunden/Partnern und durch Erzeugung und Verkauf von Bioerdgas.
[7] Enthält alle dienstlich veranlassten Fahrten und Reisetätigkeiten (Scope1 und Scope3).
[8] Enthält Endenergieverbrauch der Erzeugung, inklusive Pumpenergie, Energieverbrauch der Netzanlagen (Strom, Gas, Wasser) ohne Netzverluste, Energieverbrauch der Gebäude und Fahrzeuge.
[9] Ermittlung basiert teilweise auf Annahmen und Schätzungen.
[10] Gemäß UStatG und BDEW-Leitfaden zur Erfassung von Investitionen und laufenden Aufwendungen im Umweltschutz (April 2007).

Unternehmenssituation der EnBW AG

Der Jahresabschluss der EnBW AG ist nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB), unter Berücksichtigung der Änderungen des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG), des Aktiengesetzes (AktG) und des Gesetzes über die Elektrizitäts- und Gasversorgung (Energiewirtschaftsgesetz – EnWG) aufgestellt. Es gelten die Vorschriften für große Kapitalgesellschaften.

Der von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, geprüfte Jahresabschluss sowie der mit dem Konzernlagebericht zusammengefasste Lagebericht der EnBW AG werden im Bundesanzeiger veröffentlicht.

Für Aussagen, die nicht im folgenden Teil explizit beschrieben sind, insbesondere zur Strategie und zu den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, verweisen wir auf die Ausführungen zum EnBW-Konzern (Seite 22 ff. und 44 ff.).

Für die EnBW AG ist der Jahresüberschuss als Basis der Dividendenfähigkeit wesentlicher Leistungsindikator.

Der vollständige Jahresabschluss der EnBW AG steht als Download zur Verfügung (www.enbw.com/bericht2016-downloads).

Das Gliederungsschema der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) wurde unter Berücksichtigung des BilRUG geändert. Somit werden die außerordentlichen Erträge des Vorjahres unter den sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen. Die weiteren Vorjahreswerte wurden in der Fassung vor BilRUG belassen. Die Vorjahreszahlen der nachfolgend aufgeführten Positionen in der Kurzfassung der GuV sind nicht mit dem Berichtsjahr vergleichbar. Bei Anwendung des BilRUG im Vorjahr hätten sich folgende Vorjahreszahlen ergeben:

in Mio. €[1]	2015 bei Anwendung BilRUG	2015 vor Anwendung BilRUG	2015 Veränderungen
Umsatzerlöse	20.465,7	20.069,0	396,7
Sonstige betriebliche Erträge	634,2	1.030,7	-396,5
Materialaufwand	-19.323,2	-19.239,0	-84,2
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-709,4	-793,6	84,2
Außerordentliche Erträge	0,0	0,2	-0,2

[1] Nach deutschem Handelsrecht.

Ertragslage der EnBW AG

Kurzfassung der Gewinn- und Verlustrechnung der EnBW AG

in Mio. €[1]	2016	2015
Umsatzerlöse	16.288,5	20.069,0
Materialaufwand	-15.513,0	-19.239,0
Abschreibungen	-591,4	-502,3
Sonstiges Betriebsergebnis	131,8	-295,5
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit	**315,9**	**32,2**
Finanzergebnis	-532,5	-679,8
Steuern	-15,3	302,4
Jahresfehlbetrag	**-231,9**	**-345,2**

[1] Nach deutschem Handelsrecht.

Die EnBW AG weist einen Jahresfehlbetrag in Höhe von 231,9 Mio. € aus. Dies entspricht einer Verbesserung in Höhe von 113,3 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr und wird maßgeblich durch ein um 283,7 Mio. € besseres Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit beeinflusst. Der Effekt der rückläufigen Umsatzerlöse wird hierbei teilweise durch den Rückgang des Materialaufwands kompensiert. Zusätzlich ist die Auflösung von Rückstellungen im Kernenergiebereich in Höhe von 737,3 Mio. € enthalten, die sich durch eine Neueinschätzung der Kostensteigerungsrate der bei der EnBW AG verbleibenden Rückstellungen im Kernenergiebereich ergibt. Das Finanzergebnis verbesserte sich um 147,3 Mio. €. Der Steueraufwand betrug im Geschäftsjahr 15,3 Mio. €, im Vorjahr war ein Steuerertrag von 302,4 Mio. €

ausgewiesen, das entspricht einer negativen Veränderung von 317,7 Mio. €.

Das operative Ergebnis der EnBW AG wird im Wesentlichen von den erwirtschafteten Umsatzerlösen aus dem Strom- und Gasabsatz sowie dem damit verbundenen Materialaufwand bestimmt.

Die Umsatzerlöse (nach Abzug der Strom- und Energiesteuern) in Höhe von 16.288,5 Mio. € beinhalten im Wesentlichen Erlöse aus dem Stromabsatz in Höhe von 8.527,5 Mio. € sowie aus dem Gasabsatz in Höhe von 6.721,8 Mio. €. Der Strom- und Gasabsatz umfasst sowohl Vertriebsaktivitäten in Form der direkten Belieferung von Endkunden mit Energie als auch das Handelsgeschäft mit Lieferungen an Handelspartner und an Börsenplätzen.

Aus den Vertriebstätigkeiten, die sich insgesamt nahezu auf Vorjahresniveau bewegen, entfallen 1.929,4 Mio. € auf Strom und 247,1 Mio. € auf Gas.

Im Privat- und Endkundenbereich (B2C) blieb der Stromabsatz aus Vertriebstätigkeiten mit 7,3 Mrd. kWh um 0,4 Mrd. kWh unter Vorjahresniveau, im Wesentlichen aufgrund des rückläufigen Vertragsbestands. Umsatzseitig konnte die Preisanpassung zum 1. Januar 2016 diesen negativen Effekt weitestgehend kompensieren. Der Gasabsatz verringerte sich im selben Zeitraum ebenfalls leicht um 0,2 Mrd. kWh auf 3,8 Mrd. kWh.

Der Rückgang des Gasabsatzes von 0,7 Mrd. kWh auf 0,2 Mrd. kWh im Geschäfts- und Industriekundenbereich (B2B) aus Vertriebstätigkeiten resultiert maßgeblich aus der Beendigung eines wesentlichen Vertrags, somit sinken auch die Umsatzerlöse in diesem Geschäftsfeld im Vergleich zum Vorjahr.

Das Handelsgeschäft der EnBW AG ist im Geschäftsjahr weiterhin rückläufig. Während die Handelsmenge Strom im Geschäftsjahr deutlich zurückging, ist die Handelsmenge Gas im selben Zeitraum angestiegen. Die stetig fallenden Bezugs- und Verkaufspreise der letzten Jahre, insbesondere für Gas, verursachten im Geschäftsjahr wesentlich die weitere Abnahme der Umsatzerlöse der EnBW AG um 3.780,5 Mio. € und des Materialaufwands um 3.726,0 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr.

Im Materialaufwand sind Aufwendungen für Strombezug in Höhe von 6.477,9 Mio. € und Aufwendungen für Gasbezug in Höhe von 6.579,1 Mio. € enthalten.

In den Abschreibungen sind neben den planmäßigen auch außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von 232,9 Mio. € im Wesentlichen auf Erzeugungsanlagen und Strombezugsrechte enthalten. Diese fielen im Vergleich zum Vorjahr um 100,4 Mio. € höher aus, was im Wesentlichen auf geänderte Annahmen in Bezug auf die Rentabilität der Kraftwerke zurückzuführen ist.

Das Finanzergebnis umfasst im Wesentlichen Erträge aus Ergebnisabführungen in Höhe von 286,3 Mio. €, Beteiligungserträge in Höhe von 234,2 Mio. € und Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens in Höhe von 111,9 Mio. €. Gegenläufig wirken im Wesentlichen Zinsaufwendungen aus der Aufzinsung von langfristigen Rückstellungen im Kernenergiebereich und für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Höhe von 724,4 Mio. € sowie aus dem konzerninternen Verrechnungsverkehr im Rahmen des zentralen Finanz- und Liquiditätsmanagements in Höhe von 229,5 Mio. €. Dem Rückgang des Aufzinsungsaufwands um 480,1 Mio. € im Kernenergiebereich und dem um 425,5 Mio. € niedrigeren außerplanmäßigen Abschreibungsbedarf auf Finanzanlagen im Vergleich zum Vorjahr stehen um 512,1 Mio. € gesunkene Fondserträge sowie rückläufige Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen in Höhe von 199,6 Mio. € gegenüber.

Die Steuern in Höhe von 15,3 Mio. € beinhalten im Wesentlichen laufenden Körperschaft- und Gewerbesteueraufwand. Das positive Steuerergebnis im Vorjahr in Höhe von 302,4 Mio. € beinhaltete im Wesentlichen Steuererstattungen aus Vorjahren sowie die Auflösung von Rückstellungen für steuerliche Betriebsprüfungsrisiken. Vom Bilanzierungswahlrecht bei aktivem Überhang von Steuerlatenzen wurde kein Gebrauch gemacht.

Vermögenslage der EnBW AG

Bilanz der EnBW AG

in Mio. €[1]	31.12.2016	31.12.2015
Aktiva		
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögensgegenstände	930,7	1.116,6
Sachanlagen	1.315,8	1.543,9
Finanzanlagen	20.017,6	20.803,9
	22.264,1	**23.464,4**
Umlaufvermögen		
Vorräte	559,0	601,2
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	3.297,2	3.474,3
Wertpapiere	1.466,9	1.224,4
Flüssige Mittel	2.884,9	2.318,3
	8.208,0	**7.618,2**
Rechnungsabgrenzungsposten	**285,6**	**192,4**
Aktiver Unterschiedsbetrag aus Vermögensverrechnung	**144,2**	**85,4**
	30.901,9	**31.360,4**
Passiva		
Eigenkapital		
Gezeichnetes Kapital	708,1	708,1
Eigene Anteile	-14,7	-14,7
Ausgegebenes Kapital	(693,4)	(693,4)
Kapitalrücklage	776,0	776,0
Gewinnrücklagen	1.161,5	1.161,5
Bilanzverlust-/gewinn	-63,5	317,4
	2.567,4	**2.948,3**
Sonderposten	**21,6**	**22,3**
Rückstellungen	**13.751,0**	**14.175,2**
Verbindlichkeiten	**14.300,0**	**13.945,6**
Rechnungsabgrenzungsposten	**261,9**	**269,0**
	30.901,9	**31.360,4**

[1] Nach deutschem Handelsrecht.

Die Vermögenslage der EnBW AG zum 31. Dezember 2016 wird maßgeblich von ihrem Anlagevermögen, insbesondere den Finanzanlagen, ihren Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen sowie den flüssigen Mitteln beeinflusst. Dem gegenüber stehen im Wesentlichen langfristige Verbindlichkeiten sowie Rückstellungen aus dem Kernenergiebereich und für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen.

Das Finanzanlagevermögen beinhaltet im Wesentlichen Anteile an verbundenen Unternehmen in Höhe von 12.727,5 Mio. €, Wertpapiere des Anlagevermögens in Höhe von 4.108,6 Mio. € und Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Höhe von 1.702,4 Mio. €.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 1.207,6 Mio. € beinhalten im Wesentlichen Forderungen aus der Handelstätigkeit und Verbrauchsabgrenzungen für noch nicht in Rechnung gestellte Strom- und Gaslieferungen. Diese liegen um 119,2 Mio. € unter dem Vorjahreswert, was im Wesentlichen auf das weiter gesunkene Handelsvolumen der EnBW AG zurückzuführen ist.

Die flüssigen Mittel der EnBW AG in Höhe von 2.884,9 Mio. € bestehen im Wesentlichen aus Guthaben bei Kreditinstituten, die in Höhe von 2.121,6 Mio. € als Termingelder angelegt sind. Nähere Erläuterungen zur Entwicklung dieser Position werden unter „Finanzlage der EnBW AG“ beschrieben.

Bei der EnBW AG sind Rückstellungen aus dem Kernenergiebereich in Höhe von 6.960,6 Mio. € erfasst, die auf Basis öffentlich-rechtlicher Verpflichtungen und Auflagen in den Betriebsgenehmigungen gebildet werden. Des Weiteren sind Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Höhe von 3.951,9 Mio. € aus der Zusage betrieblicher Altersversorgung sowie sonstiger Betriebsvereinbarungen der wesentlichen Tochtergesellschaften und der EnBW AG gebündelt. Die hieraus resultierenden jährlichen Aufwendungen für die Altersversorgung werden von den jeweiligen Tochtergesellschaften vergütet.

Der Anstieg der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um 242,3 Mio. € ist im Wesentlichen durch den Zinseffekt bedingt. Bei den Rückstellungen im Kernenergiebereich ergibt sich bei den auf den Entsorgungsfonds übergehenden Rückstellungen ein Anstieg von 293,9 Mio. € im

Wesentlichen aufgrund von Zuführungen aus der gesetzgeberischen Umsetzung der KFK-Empfehlung. Bei den bei der EnBW AG verbleibenden Rückstellungen im Kernenergiebereich ergibt sich ein Rückgang von 486,0 Mio. €, im Wesentlichen aufgrund der Neueinschätzung und somit Reduzierung der Kostensteigerungsrate von 3,5 % auf 1,4 % und gegenläufigen Effekten aus der Aufzinsung.

Von den Verbindlichkeiten in Höhe von 14.300,0 Mio. € haben 7.056,1 Mio. € eine Restlaufzeit von über einem Jahr. Insgesamt 9.511,7 Mio. € bestehen gegenüber verbundenen Unternehmen und resultieren im Wesentlichen aus dem konzerninternen Verrechnungsverkehr im Rahmen des zentralen Finanz- und Liquiditätsmanagements sowie Darlehensbeziehungen.

Der Anstieg der Verbindlichkeiten um 354,4 Mio. € betrifft im Wesentlichen die Platzierung von zwei weiteren Hybridanleihen mit einem Volumen von insgesamt 992,6 Mio. €. Gegenläufig wirkt wesentlich die Rückzahlung einer Verbindlichkeit gegenüber der niederländischen Finanzierungstochter EnBW International Finance B.V. von 500,0 Mio. € zur Tilgung einer von dieser begebenen Anleihe.

Die langfristigen Verbindlichkeiten bestehen in Höhe von 2.956,9 Mio. € gegenüber der EnBW International Finance B.V. im Rahmen des Debt-Issuance-Programms (DIP), in Höhe von 1.992,6 Mio. € aus der Begebung von drei Hybridanleihen und in Höhe von 809,1 Mio. € aus Darlehen gegenüber Kreditinstituten.

Den langfristigen Rückstellungen aus dem Kernenergiebereich und für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Höhe von insgesamt 7.188,7 Mio. € stehen insbesondere Anteile an Investmentvermögen gegenüber, die in den Wertpapieren des Anlagevermögens ausgewiesen sind. Dieser Mischfonds mit dem Anlageschwerpunkt Euroländer investiert im Wesentlichen direkt oder indirekt in festverzinsliche Wertpapiere und Aktien. Nachdem im Geschäftsjahr Anteilsscheinrückgaben aus dem Fondsvermögen in Höhe von 723,6 Mio. € erfasst worden sind, hat sich der Buchwert des Fondsvermögens in selber Höhe auf 3.122,4 Mio. € reduziert. Des Weiteren stehen den langfristigen Verpflichtungen direkt gehaltene fest- und variabel verzinsliche Wertpapiere des Anlagevermögens sowie sonstige Beteiligungen gegenüber, die zum Bilanzstichtag einen Buchwert in Höhe von insgesamt 1.927,4 Mio. € ausweisen.

Ziel ist, die langfristigen Pensions- und Kernenergierückstellungen innerhalb eines ökonomisch sinnvollen Zeitraums durch entsprechende Finanzanlagen zu decken. Insgesamt steht dem Anlagevermögen in Höhe von 22.264,1 Mio. € langfristiges Fremdkapital in Höhe von 14.244,8 Mio. € gegenüber.

Die Liquidität der EnBW AG zum Bilanzstichtag stellt die Zahlungsfähigkeit für die kurzfristigen Verbindlichkeiten aus dem operativen Geschäftsbetrieb sicher.

Finanzlage der EnBW AG

Die Liquidität der EnBW AG hat sich von 2.318,3 Mio. € um 566,6 Mio. € auf 2.884,9 Mio. € im Vergleich zum Vorjahresstichtag im Vorgriff auf geplante Zahlungen im Geschäftsjahr 2017 erhöht. Im Rahmen des Gesetzes zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung gemäß der Empfehlung der Kommission zur Überprüfung der Finanzierung des Kernenergieausstiegs (KFK) seitens der EnBW AG werden Zahlungen in Höhe von rund 4,7 Mrd. € an den Bund geleistet. Weiterhin ist im April 2017 die Rückzahlung einer Hybridanleihe in Höhe von 1,0 Mrd. € geplant.

Grundsätzlich resultieren die Zahlungsströme der EnBW AG im Wesentlichen sowohl aus dem eigenen operativen Geschäft als auch aus dem ihrer Tochtergesellschaften, die im Rahmen der zentralen Finanz- und Liquiditätssteuerung am konzerninternen Cashpooling teilnehmen und dadurch Aus- beziehungsweise Einzahlungen über die Bankkonten der EnBW AG ausgleichen.

Im Folgenden werden wesentliche Geschäftsvorfälle zusammengefasst, die Auswirkungen auf die Finanzlage der EnBW AG im Geschäftsjahr hatten:

Die Veränderung der Finanzanlagen beinhaltet Anteilsscheinrückgaben im Fondsvermögen in Höhe von 723,6 Mio. €.

Wesentliche Zugänge bei den Anteilen an verbundenen Unternehmen führten zu einem Mittelabfluss in Höhe von 961,4 Mio. €. Gegenläufig resultierte der Verkauf von wesentlichen Anteilen an einer Beteiligung in einem Mittelzufluss in Höhe von 513,6 Mio. €.

Im Geschäftsjahr wurden zwei neue Hybridanleihen in Höhe von insgesamt 992,6 Mio. € begeben, die in voller Höhe liquiditätserhöhend wirkten.

Eine im Rahmen des DIP begebene Anleihe der EnBW International Finance B.V. mit einem Gesamtvolumen in Höhe von 500,0 Mio. € wurde durch diese fristgerecht zurückgezahlt. Die in diesem Zusammenhang bestehende Verbindlichkeit gegenüber der EnBW International Finance B.V. verringerte sich entsprechend.

Als Dividende wurde an die Aktionäre der EnBW AG insgesamt 149,0 Mio. € ausgeschüttet.

Gesamtbeurteilung der wirtschaftlichen Lage der EnBW AG und Entwicklung der EnBW AG

Die Entwicklung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der EnBW AG zum 31. Dezember 2016 beurteilen wir unter Berücksichtigung der nachfolgend beschriebenen nicht steuerungsrelevanten Effekte als zufriedenstellend. Der Jahresfehlbetrag 2016 beläuft sich auf 231,9 Mio. € und ist maßgeblich durch nicht steuerungsrelevante Effekte beeinflusst, die sowohl bei der EnBW AG selbst als auch bei Tochtergesellschaften auftgetreten

sind und sich über Ergebnis- beziehungsweise Gewinnabführungsverträge bei der EnBW AG ausgewirkt haben. Wesentliche nicht steuerungsrelevante Effekte waren die durch das Gesetz zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung verursachten Aufwendungen in Höhe von 383,2 Mio.€ (davon im Materialaufwand der EnBW AG 295,0 Mio.€) und die höheren Zinsaufwendungen bei Rückstellungen für Altersversorgungsverpflichtungen und bei Rückstellungen im Kernenergiebereich in Höhe von insgesamt 494,2 Mio.€ (davon im Zinsaufwand der EnBW AG 437,3 Mio.€). Im Wesentlichen aufgrund geänderter Annahmen in Bezug auf die Rentabilität der Kraftwerke ergaben sich außerplanmäßige Abschreibungen auf das Sach- und Finanzanlagevermögen bei der EnBW AG in Höhe von insgesamt 268,8 Mio.€. Weiterhin wirkten sich die Aufwendungen für Restrukturierungen in Höhe von insgesamt 138,1 Mio.€ (davon im Finanzergebnis der EnBW AG 15,8 Mio.€) sowie Drohverluste aus schwebenden Geschäften in Höhe von 64,0 Mio.€ (im Materialaufwand der EnBW AG) negativ aus. Gegenläufig wirkten Erträge aus Auflösungen von Rückstellungen im Kernenergiebereich in Höhe von 1.006,0 Mio.€ (davon im sonstigen betrieblichen Ertrag der EnBW AG 737,3 Mio.€), im Wesentlichen durch eine Neueinschätzung der Kostensteigerungsrate der bei der EnBW verbleibenden Rückstellungen im Kernenergiebereich sowie weitere Auflösungen von Rückstellungen bei der EnBW AG in Höhe von 181,9 Mio.€. Somit ergibt sich ein um nicht steuerungsrelevante Effekte bereinigter Jahresfehlbetrag für 2016 in Höhe von rund 70 Mio.€, der um 20 Mio.€ unter dem erwarteten bereinigten Ergebnis liegt.

Gemäß den geänderten Vorschriften des § 253 HGB sind Rückstellungen für Altersversorgungsverpflichtungen mit einem 10-Jahres-Durchschnittszins abzuzinsen. Der Unterschiedsbetrag zwischen der Bewertung der Rückstellungen für Altersversorgungsverpflichtungen mit einem 7- beziehungsweise 10-Jahres-Durchschnittszins ist ausschüttungsgesperrt und beträgt zum 31. Dezember 2016 571,6 Mio.€. Insgesamt beträgt die Ausschüttungssperre gemäß §§ 253 Abs. 6 und 268 Abs. 8 HGB zum 31. Dezember 2016 670,8 Mio.€.

Ausgehend von dem Jahresfehlbetrag in Höhe von 231,9 Mio.€ und unter Berücksichtigung des Gewinnvortrags in Höhe von 168,4 Mio.€ ergibt sich ein Bilanzverlust in Höhe von 63,5 Mio.€.

Für das Jahr 2017 erwarten wir einen Jahresüberschuss in der Größenordnung von 250 Mio.€. Das Jahresergebnis wird durch hohe Zinsaufwendungen für langfristige Rückstellungen negativ beeinflusst. Aufgrund der Niedrigzinsphase wird der Durchschnittszins in Zukunft weiter sinken. Für das Jahr 2017 rechnen wir hieraus mit einer Ergebnisbelastung von etwa 450 Mio.€ bis 550 Mio.€. Diesen Ergebnisbelastungen stehen nicht steuerungsrelevante Erträge in Höhe von rund 550 Mio.€ entgegen. Bereinigt um diese nicht steuerungsrelevanten Effekte wird der Jahresüberschuss zwischen 150 Mio.€ und 250 Mio.€ betragen. Der ausschüttungsgesperrte Betrag aus der Bewertung der Rückstellungen für Altersversorgungsverpflichtungen wird zum 31. Dezember 2017 rund 718,5 Mio.€ betragen.

Für die Jahre 2018 und 2019 rechnen wir mit weiteren Ergebnisbelastungen aus dem sinkenden Durchschnittszins.

Chancen und Risiken

Die Lageberichte des EnBW-Konzerns und der EnBW AG werden zusammengefasst, da der Geschäftsverlauf, die wirtschaftliche Lage und die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung der EnBW AG nicht vom Geschäftsverlauf, von der wirtschaftlichen Lage und von den Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung des EnBW-Konzerns abweichen (Seite 80 ff.).

Anmerkungen zur Berichtsweise

Der Konzernabschluss der EnBW AG wird entsprechend § 315a Abs. 1 HGB zu den am Bilanzstichtag verpflichtend in der Europäischen Union anzuwendenden International Financial Reporting Standards (IFRS) des International Accounting Standards Board (IASB) aufgestellt.

Die EnBW AG, als vertikal integriertes Energieunternehmen im Sinne des EnWG, übt andere Tätigkeiten innerhalb des Elektrizitätssektors, andere Tätigkeiten innerhalb des Gassektors und andere Tätigkeiten außerhalb des Elektrizitäts- und Gassektors nach § 6b Abs. 3 Satz 3 und Satz 4 EnWG aus.

EnBW-Aktie und Dividendenpolitik

Aufgrund des geringen Streubesitzes der EnBW-Aktie (www.enbw.com/aktionaersstruktur) haben die Finanzmarktgeschehnisse beziehungsweise die Entwicklung des DAX in der Regel keinen Einfluss auf den Kursverlauf der EnBW-Aktie. Das energiepolitische Umfeld bleibt für die deutschen Energieversorgungsunternehmen herausfordernd. So startete die EnBW-Aktie mit 20,58 € in das Jahr 2016 und lag dann zum Jahresende bei 19,70 € (www.enbw.com/aktienchart).

Das Vertrauen der Kapitalmarktteilnehmer in die EnBW basiert auf den vom Unternehmen geschaffenen Werten. Vor diesem Hintergrund verfolgt die EnBW grundsätzlich das Ziel, in jedem Geschäftsjahr einen positiven Retained Cashflow auszuweisen und keine zusätzlichen Nettofinanzschulden aufzubauen. Die Höhe der Dividende orientiert sich an der Ertragskraft des Unternehmens und der Innenfinanzierungskraft. Ausgehend von dem Jahresfehlbetrag der EnBW AG in Höhe von 231,9 Mio.€ und unter Berücksichtigung des Gewinnvortrags in Höhe von 168,4 Mio.€ ergibt sich für das Geschäftsjahr ein Bilanzverlust in Höhe von 63,5 Mio.€, somit erfolgt für das Geschäftsjahr 2016 keine Dividendenzahlung. Für die nächsten Jahre gehen wir von einer Verbesserung der Ertragskraft und der wirtschaftlichen Situation aus. Wir streben daher die Ausschüttung einer angemessenen Dividende an.

Gesamtbeurteilung der wirtschaftlichen Lage des Konzerns

Der Energiesektor befindet sich seit Jahren in tief greifendem Wandel. In Deutschland und den umliegenden europäischen Ländern hat die Energiewende die politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen grundlegend verändert. Mit den Klimakonferenzen in Paris und Marrakesch wurden klare Ziele für eine weltweite Dekarbonisierung gesetzt. Die erneuerbaren Energien sind im Vormarsch. Die weiterhin niedrigen Preise und Spreads auf den Großhandelsmärkten für Strom halten den Druck auf die konventionellen Erzeugungsanlagen weiterhin hoch. Zugleich verändern sich die Markt- und Wettbewerbsstrukturen, neue technologische Entwicklungen – namentlich die Digitalisierung – revolutionieren die Energiewirtschaft. Die Energielandschaft wird dezentraler und nachhaltiger und vernetzt sich zunehmend mit anderen Wirtschaftssektoren. Damit werden für Energieversorgungsunternehmen neue Geschäftsmodelle und eine Dynamisierung der Geschäftskultur notwendig.

Mit der Strategie EnBW 2020 hat sich unser Unternehmen bereits Mitte 2013 auf die Herausforderungen und vor allem auf die aktive Gestaltung der Energiewende eingestellt. Zur Halbzeit der Strategie 2020 befindet sich die EnBW auf gutem Weg, 2020 wieder in etwa das Ertragsniveau des Jahres 2012 zu erreichen – mit einem Umbau des Geschäftsportfolios – und so die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Das operative Geschäft des EnBW-Konzerns entwickelte sich 2016 wie erwartet und wie zu Jahresbeginn prognostiziert: Das Adjusted EBITDA des EnBW-Konzerns verringerte sich 2016 im Vergleich zum Vorjahr um 8,1%. Auch auf Segmentebene wurden die – unterjährig zum Teil angepassten – Prognosen getroffen. Die Segmente Netze und Erneuerbare Energien bestreiten mittlerweile rund zwei Drittel des operativen Ergebnisses. Das wachsende Gewicht des regulierten Geschäfts verleiht unserem Geschäftsportfolio ein zunehmend vorteilhaftes Risikoprofil. Zu dem insgesamt zufriedenstellenden operativen Geschäftsverlauf traten aber eine Reihe nicht steuerungsrelevante Effekte. Somit wirken auf das EBITDA neben den oben dargestellten Effekten an erster Stelle die Auswirkungen des Gesetzespakets zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung. Daneben waren auch 2016 Zuführungen zu Drohverlustrückstellungen für langfristige Strombezugsverträge notwendig. Schließlich entstanden Aufwendungen für Restrukturierung, vor allem im Zusammenhang mit dem Rückzug der EnBW aus dem Vertriebsgeschäft mit Großkunden. Darüber hinaus wirkt das Gesetzespaket zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung auch auf die außerplanmäßigen Abschreibungen und das hohe negative Finanzergebnis. In Summe weist das den Aktionären der EnBW AG zuzurechnende Konzernergebnis für das Geschäftsjahr 2016 einen Fehlbetrag von 1.797,2 Mio.€ aus, gegenüber einem Überschuss von 158,2 Mio.€ im Vorjahr (Vorjahr angepasst). Das Ergebnis je Aktie belief sich 2016 auf -6,64€, nach 0,58€ im Vorjahr (Vorjahr angepasst).

Die finanzielle Lage des Unternehmens ist weiterhin solide. Die Zahlungsfähigkeit des EnBW-Konzerns war im Geschäftsjahr 2016 auf Basis der vorhandenen liquiden Mittel und der verfügbaren externen Finanzierungsquellen jederzeit gewährleistet. Gemessen mit der neuen Top-Leistungskennzahl Innenfinanzierungskraft ist die EnBW bestrebt, die zahlungswirksamen Nettoinvestitionen auf den Retained Cashflow zu begrenzen. So behält das Unternehmen seine hohe Finanzierungsdisziplin. Der temporäre Rückgang der Innenfinanzierungskraft im Jahr 2016 resultiert vor allem aus der strategisch bedeutsamen Übernahme der Anteile an der VNG (geplante Vollkonsolidierung 2017) im Rahmen der Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse. Der Rückgang des ROCE im laufenden Geschäftsjahr resultiert im Wesentlichen aus dem geringeren Adjusted EBIT inklusive angepasstem Beteiligungsergebnis.

Zur Umsetzung der Strategie EnBW 2020 nutzt die EnBW ein ganzheitliches Ziel- und Steuerungssystem in den fünf Dimensionen Finanzen, Strategie, Kunden und Gesellschaft, Mitarbeiter sowie Umwelt. Es definiert klare quantitative Ziele für das Jahr 2020. Im Rahmen der kontinuierlichen Fortentwicklung des Ziel- und Steuerungssystems wurden 2016 in der Dimension Kunden und Gesellschaft die Top-Leistungskennzahl Markenattraktivitätsindex zu einem Reputationsindex erweitert und die Top-Leistungskennzahl in der Zieldimension Umwelt um die Top-Leistungskennzahl CO_2-Intensität ergänzt – beide Top-Leistungskennzahlen haben sich 2016 verbessert. Kundenzufriedenheit, SAIDI, Mitarbeitercommitment, LTIF und die Installierte Leistung blieben 2016 gegenüber dem Vorjahr nahezu stabil, was wir angesichts der schwierigen Umfeldbedingungen als Erfolg werten.

Nach Einschätzung des Vorstands hat sich das operative Geschäft des EnBW-Konzerns im Jahr 2016 zufriedenstellend entwickelt. Die EnBW begrüßt das Zustandekommen klarer und verbindlicher gesetzlicher Regelungen hinsichtlich der Verantwortung für Abbau, Entsorgung und Endlagerung kerntechnischer Anlagen. Allerdings resultierten daraus massive Sonderbelastungen für unseren Jahresabschluss 2016. Wir setzen unsere Strategie EnBW 2020 weiterhin mit großer Konsequenz um und gehen aus gegenwärtiger Sicht davon aus, die damit verfolgten Ziele mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erreichen.

Prognosebericht

In unserem Prognosebericht gehen wir, soweit möglich, auf die erwartete künftige Entwicklung der EnBW in den Jahren 2017 bis 2019 ein.

Die erwarteten wirtschaftlichen, politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen sind im Kapitel „Rahmenbedingungen" dargestellt (Seite 44 ff.). Potenzielle Einflussfaktoren auf die Prognose werden ausführlich im „Chancen- und Risikobericht" erläutert (Seite 80 ff.).

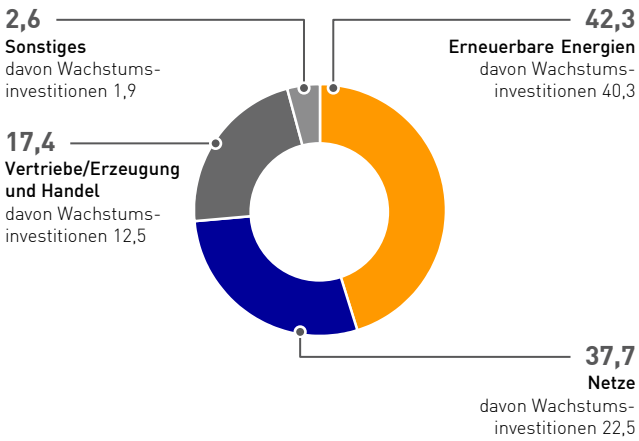
Erwartete Entwicklung der finanziellen und strategischen Leistungskennzahlen

Umsetzung der Strategie im Dreijahreszeitraum

Um weiterhin die Energiewende aktiv mitgestalten zu können, sind für den Zeitraum 2017 bis 2019 **Bruttoinvestitionen** in Höhe von 5,2 Mrd. € vorgesehen. Dies entspricht im Schnitt 1,7 Mrd. € pro Jahr. Auf Bestandsprojekte entfallen 1,2 Mrd. € (23 %), für Wachstumsprojekte sind 4,0 Mrd. € (77 %) geplant. Rund 80 % der Bruttoinvestitionen sollen im regulierten Geschäft vorgenommen werden.

Investitionen gesamt 2017–2019

in %



Rund 38 % der Investitionen fließen in das Segment Netze, wovon rund 23 % Wachstumsinvestitionen betreffen. Um den Transport der erneuerbaren Energien aus dem Norden in den Süden Deutschlands zu ermöglichen, sind im Übertragungsnetz Mittel für die Realisierung von zwei Korridoren aus dem Netzentwicklungsplan vorgesehen, an denen unsere Tochtergesellschaft TransnetBW beteiligt ist. Dies betrifft im Planungszeitraum insbesondere das Projekt ULTRANET. Zudem sind umfangreiche Investitionen für den Ausbau und die Ertüchtigung der bestehenden Netze geplant.

Auf das Segment Erneuerbare Energien entfallen rund 42 % der gesamten Investitionen – fast ausschließlich Wachstumsinvestitionen. Hierin enthalten sind Mittel für die Realisierung der Offshore-Windparks EnBW Hohe See und Albatros mit insgesamt 609 MW, die 2019 in Betrieb genommen werden sollen. Darüber hinaus sind Mittel für die Errichtung von Onshore-Windparks aus unserer umfangreichen Projektpipeline vorgesehen (Seite 79).

In den Segmenten Vertriebe sowie Erzeugung und Handel fallen rund 17 % der Investitionen an. Im Vertrieb sind – im Gegensatz zum klassischen, anlagenintensiven Geschäft eines Energieversorgers – für die Entwicklung der EnBW zum dezentralen Lösungsanbieter weniger Investitionen erforderlich. Ein wesentlicher Teil dieser Investitionen ist für die flächendeckende Einführung von intelligenten Zählern vorgesehen. Im Segment Erzeugung und Handel gehört im Planungszeitraum die Modernisierung des Heizkraftwerks Stuttgart-Gaisburg zur Gewährleistung der Fernwärmeversorgung im Großraum Stuttgart zu den wichtigsten Vorhaben.

Das Investitionsprogramm reflektiert unsere Strategie zum massiven Ausbau der erneuerbaren Energien und zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit in den regulierten Bereichen des Übertragungs- und Verteilnetzes.

Um das gesamte Investitionsvolumen von rund 5 Mrd. € zu finanzieren, sind in den Jahren 2017 bis 2019 **Desinvestitionen** in Höhe von 1,3 Mrd. € vorgesehen. Darin enthalten sind Desinvestitionen im Onshore-Bereich, die auf unseren bereits realisierten Beteiligungsmodellen aufbauen. Die restlichen Desinvestitionen entfallen auf den Verkauf von Immobilien, auf den Erhalt von Baukostenzuschüssen sowie auf die Veräußerung von Tochtergesellschaften.

Mit den bis Ende 2016 realisierten Desinvestitionen in Höhe von 3,5 Mrd. € und den geplanten 1,3 Mrd. € werden voraussichtlich 94 % der bis 2020 geplanten Desinvestitionen in Höhe von 5,1 Mrd. € bis 2019 erreicht werden (Seite 24).

Aus dem Saldo der Bruttoinvestitionen und den Desinvestitionen ergeben sich die **Nettoinvestitionen,** die somit 3,9 Mrd. € beziehungsweise 1,3 Mrd. € im Durchschnitt pro Jahr betragen. Sie sollen vollständig aus eigenen Mitteln finanziert werden (Seite 78).

TOP Adjusted EBITDA und TOP Anteil der Segmente am Adjusted EBITDA

Entwicklung 2017 (Adjusted EBITDA und Anteil der Segmente am Adjusted EBITDA) gegenüber dem Vorjahr

	Ergebnisentwicklung (Adjusted EBITDA) gegenüber dem Vorjahr		Entwicklung Anteil der Segmente am Adjusted EBITDA des EnBW-Konzerns	
	2017	2016	2017	2016
Vertriebe	+15% bis +25%	249,7 Mio. €	10% bis 20%	12,9%
Netze	-5% bis +5%	1.004,1 Mio. €	45% bis 55%	51,8%
Erneuerbare Energien	+5% bis +15%	295,3 Mio. €	15% bis 20%	15,2%
Erzeugung und Handel	-10% bis -20%	337,2 Mio. €	10% bis 20%	17,4%
Sonstiges/Konsolidierung	–	52,6 Mio. €		2,7%
Adjusted EBITDA Konzern	**0% bis +5%**	**1.938,9 Mio. €**		**100,0%**

In der Prognose des E Adjusted EBITDA für das Jahr 2017 ist erstmals das Ergebnis der VNG-Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft (VNG) enthalten. Die tatsächliche Höhe des Ergebnisbeitrags hängt jedoch vom Zeitpunkt der Erstkonsolidierung ab. Da die geplante Erstkonsolidierung unterjährig erfolgt, werden die ersten, saisonal bedingt ergebnisstarken Geschäftsmonate der VNG voraussichtlich nicht enthalten sein.

Im Segment **Vertriebe** erwarten wir im Jahr 2017 eine positive Ergebnisentwicklung im Vergleich zum Vorjahr. Zum einen wirken entlastende Effekte aufgrund des Rückzugs aus dem B2B-Commodity-Geschäft unter den Marken EnBW und Watt sowie Optimierungsmaßnahmen im Privatkundengeschäft (B2C). Zum anderen trägt der Abrechnungsservice für andere Vertriebe sowie Netzbetreiber zur Ergebnisverbesserung bei. Die geplante unterjährige Erstkonsolidierung der VNG führt nur zu einem geringen Anstieg des Adjusted EBITDA. Wir gehen daher von einem stabilen bis leicht steigenden Anteil des Segments am Adjusted EBITDA des Konzerns aus.

Das Adjusted EBITDA des Segments **Netze** wird 2017 das Niveau des Vorjahres erreichen und weiterhin das ergebnisstärkste Segment sein. Durch die geplante unterjährige Vollkonsolidierung der VNG wird das Ergebnis positiv beeinflusst. Gegenläufig führen die im Vergleich zum Vorjahr leicht geringeren Erlöse aus der Netznutzung zu einer Verschlechterung. Wir gehen von einem stabilen bis leicht sinkenden Anteil des Segments am Adjusted EBITDA des Konzerns aus.

Das Adjusted EBITDA des Segments **Erneuerbare Energien** wird 2017 weiter steigen. Die Stromlieferungen in 2017 aus unseren Laufwasserkraftwerken haben wir bereits größtenteils am E Terminmarkt platziert. Die dabei erzielten Margen sind geringer als die des Jahres 2016. Dieser negative Effekt kann durch den Zubau von Onshore-Windparks kompensiert werden. Wir gehen generell in unserer Prognose von Winderträgen aus, die dem langjährigen Durchschnitt entsprechen. Da die Windverhältnisse im Vorjahr unter dem Durchschnitt lagen, ergibt sich allein dadurch ein höheres Ergebnis im Vergleich zum Vorjahr. Die Höhe der Verbesserung hängt jedoch erheblich von der tatsächlichen Windstärke ab. Wir gehen daher von einem stabilen bis leicht steigenden Anteil des Segments am Adjusted EBITDA des Konzerns aus.

Das Adjusted EBITDA des Segments **Erzeugung und Handel** wird im Jahr 2017 trotz des Entfalls der E Kernbrennstoffsteuer weiter zurückgehen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass wir unsere Stromlieferungen in 2017 bereits größtenteils zu geringeren Margen als im Vorjahr am Terminmarkt platziert haben. Da die witterungsbedingt ergebnisstarken Monate bei der VNG nicht in das Segmentergebnis einfließen werden, gehen wir von einem negativen Ergebnisbeitrag aus. Der Anteil des Segments am Adjusted EBITDA des Konzerns wird leicht sinken.

Das E **Adjusted EBITDA** des EnBW-Konzerns wird 2017 erstmals seit mehreren Jahren wieder ansteigen und zwischen 0% und +5% über dem Niveau von 2016 liegen. Die weiterhin im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Margen unserer diesjährigen, bereits am Terminmarkt platzierten Stromlieferungen können durch die positive Entwicklung im Vertrieb sowie den Zubau beziehungsweise im Vergleich zum Vorjahr höheren erwarteten Windertrag im Bereich der Windkraft kompensiert werden.

Für 2018 gehen wir aufgrund der ganzjährigen Konsolidierung der VNG von einer positiven Entwicklung des Adjusted EBITDA des Konzerns aus. Jedoch werden sich die sinkenden Großhandelsmarktpreise weiterhin negativ auswirken. Wir erwarten – Stand heute – einen Ergebniszuwachs in einer Bandbreite zwischen +5% und +10% gegenüber 2017.

Das E **EBITDA** ist nur eingeschränkt prognostizierbar, da es stark von nicht steuerungsrelevanten Effekten geprägt ist, die nicht planbar sind, wie beispielsweise Zuführungen oder Auflösungen von Drohverlustrückstellungen. Wir gehen momentan für 2017 von einem EBITDA aus, das im niedrigen bis mittleren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich über dem Adjusted EBITDA liegt. Dies ist im Wesentlichen auf Erträge aus geplanten Verkäufen zurückzuführen.

Das **Jahresergebnis** wird 2017 im Vergleich zum Vorjahr voraussichtlich deutlich steigen und – Stand heute – im positiven dreistelligen Millionen-Euro-Bereich liegen. Ursachen sind der Entfall von negativen, nicht steuerungsrelevanten Effekten, geringere Zinsbelastungen aus der Aufzinsung der Kernenergierückstellungen und ein höheres EBITDA. Im

Vergleich zum EBITDA ist die Prognosegüte des Jahresüberschusses jedoch stärker von exogenen Faktoren abhängig, die nicht planbar sind, wie beispielsweise Zuschreibungen und außerplanmäßigen Abschreibungen sowie Zinssatzänderungen.

TOP Innenfinanzierungskraft

Top-Leistungskennzahl

	2017	2016
Innenfinanzierungskraft in %	≥ 100	72,1

Basierend auf einem Adjusted EBITDA von rund 2 Mrd.€ erwarten wir für 2017 einen E Retained Cashflow von rund 1,3 Mrd.€. Wir gehen davon aus, dass wir unsere E Nettoinvestitionen von rund 1,3 Mrd.€ pro Jahr aus eigenen Mitteln finanzieren werden. Daher erwarten wir eine E Innenfinanzierungskraft ≥ 100 %. Dies streben wir auch in den Folgejahren an, um weiterhin aktiv an der Gestaltung der Energiewende mitwirken zu können. Ziel ist ein solides E Investmentgrade-Rating.

TOP ROCE

Top-Leistungskennzahl

	2017	2016
ROCE in %	6,3 – 7,2	7,8

Der E ROCE wird 2017 bei einem im Vergleich zum Vorjahr voraussichtlich stabilen E Adjusted EBIT (inklusive angepassten Beteiligungsergebnisses) im Wesentlichen durch ein steigendes E Capital Employed beeinflusst. Der Anstieg ist neben Wachstumsinvestitionen insbesondere auf die geplante Vollkonsolidierung der VNG zurückzuführen. Dies führt zu einem im Vergleich zum Vorjahr sinkenden ROCE von voraussichtlich 6,3 % bis 7,2 %. Basierend auf unserer Strategie erwarten wir auch in den Folgejahren trotz rückläufiger Ergebnisse ein hohes Investitionsvolumen. Generell führen Investitionen zunächst eher zu einem sinkenden ROCE aufgrund des geringen anfänglichen Ergebnisbeitrags.

Erwartete Entwicklung der nicht finanziellen Leistungskennzahlen

Erwartete Entwicklung im Bereich Kunden und Gesellschaft

Top-Leistungskennzahlen

	2017	2016
Reputationsindex	51,4	50,0
Kundenzufriedenheitsindex EnBW/Yello	128 – 138/ 145 – 155	132/150
SAIDI (Strom) in min/a	15	16

TOP **Reputationsindex:** Der Reputationsindex soll sich in den kommenden Jahren kontinuierlich verbessern. Wir erwarten für das Berichtsjahr 2017 eine Steigerung des Reputationsindex auf 51,4 Indexpunkte. Die Marktforschungsergebnisse zu der im Jahr 2016 lancierten Imagekampagne weisen bereits eine positive Auswirkung auf die Wahrnehmung der Marke EnBW nach. Wir erwarten, dass die positive Wahrnehmung der Marke EnBW zeitversetzt auch einen positiven Einfluss auf die Reputation der EnBW haben wird. Darüber hinaus baut die EnBW 2017 ein systematisches Reputationsmanagement auf, das eine Berücksichtigung von Reputation bei allen relevanten unternehmerischen Entscheidungen gewährleistet.

TOP **Kundenzufriedenheitsindex:** Die Zufriedenheit der EnBW-Kunden erreichte 2016 nahezu wieder das Vorjahresniveau. Die EnBW wird 2017 innovative und nachhaltige Energielösungen anbieten und sich damit noch stärker als Partner der Kunden positionieren. Im laufenden Jahr wird zudem die 2016 begonnene EnBW-Imagekampagne fortgesetzt und durch weitere vertriebliche Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung begleitet. Damit will die EnBW – trotz schwieriger Marktbedingungen – die Kundenzufriedenheit auf das angestrebte Prognoseniveau heben. Allerdings könnten in Zukunft exogene Faktoren die Zufriedenheit der Kunden verstärkt belasten, wie zum Beispiel Diskussionen über die Zukunft der Kohleverstromung, die Entwicklung staatlicher Umlagen oder über Verzögerungen beim Netzausbau. Die Kundenzufriedenheit von Yello erreichte 2016 ein Top-Niveau. Ziel ist, dieses gute Ergebnis 2017 und in den Folgejahren durch die Markenrepositionierung einschließlich der neuen kommunikativen Leitidee „Mehr als du denkst“ sowie der entsprechenden Weiterentwicklung und Ergänzung des Produktportfolios zu halten.

TOP **SAIDI:** Die EnBW gewährleistet seit jeher eine hohe Versorgungszuverlässigkeit in ihrem Netzgebiet und für ihre Kunden. Die entsprechende Top-Leistungskennzahl SAIDI, die die durchschnittliche Dauer der Versorgungsunterbrechung je angeschlossenen Kunden im Jahr angibt, belief sich 2016 auf 16 Minuten. Für das Geschäftsjahr 2017 und für die Folgejahre streben wir einen Wert von 15 Minuten an.

Erwartete Entwicklung im Bereich Mitarbeiter

Top-Leistungskennzahlen

	2017	2016
Mitarbeitercommitmentindex (MCI)[1]	≥ 60	59
LTIF[1]	≤ 3,7[2]	3,9

[1] Abweichender Konsolidierungskreis; vergleiche hierzu Definition der Top-Leistungskennzahlen auf Seite 28.
[2] Dreijahresziel für die Jahre 2017, 2018 und 2019.

TOP **Mitarbeitercommitmentindex:** Im Jahr 2016 hat sich der Mitarbeitercommitmentindex (MCI) wie angestrebt stabilisiert. Der Marktdruck auf die Energiebranche bleibt unverändert stark, sodass die Führungskräfte und Mitarbeiter der EnBW weiterhin vor großen Herausforderungen stehen und einen kulturellen Wandel vollziehen müssen, um sich schneller und effizienter an Marktveränderungen anzupassen. Daher setzt sich die EnBW für 2017 das Ziel, den MCI auf dem

Niveau von 60 Punkten zu halten. Für die Folgejahre streben wir eine moderate Steigerung des MCI an.

TOP **LTIF:** Unser Ziel ist es, die Arbeitssicherheit im Unternehmen für eigene und fremde Mitarbeiter kontinuierlich zu verbessern. Die EnBW führt daher zahlreiche Maßnahmen zur Unfallprävention durch. Für 2017 streben wir an, den Wert dieser Top-Leistungskennzahl für die Arbeitssicherheit wieder unter das Vorjahresniveau abzusenken. Die Schwerpunkte liegen dabei auf dem Rollout der EHS(Environment, Health and Safety)-Software sowie der Durchführung einer konzernweiten Befragung zum Thema „Gefährdungsbeurteilung – Psychische Belastung". Die EnBW beabsichtigt, den LTIF langfristig in kleinen Schritten zu senken.

Weitere wesentliche Entwicklungen: In Anbetracht der schwierigen Umfeldsituation wird es in den kommenden Jahren darum gehen, weitere Effizienzsteigerungen im gesamten Unternehmen zu realisieren. Im Zuge des Umbaus des Geschäftsportfolios wird es zu einem moderaten Personalaufbau in den Segmenten Erneuerbare Energien und Netze kommen. Gegenläufig werden sich weitere Maßnahmen zur Optimierung von Prozessen im gesamten Unternehmen mit Schwerpunkten in den Funktionaleinheiten und im Bereich der thermischen Erzeugung auswirken.

Erwartete Entwicklung im Bereich Umwelt

Top-Leistungskennzahl

	2017	2016
Installierte Leistung EE in GW und Anteil EE an der Erzeugungskapazität in %	3,3 – 3,4/ 25 – 26	3,1/23,1
CO_2-Intensität in g/kWh	-5 % – +5 %	577

TOP **Installierte Leistung erneuerbare Energien (EE) und Anteil EE an der Erzeugungskapazität:** Die installierte Leistung erneuerbare Energien wird 2017 durch den Zubau einer Vielzahl kleinerer Onshore-Windkraft- und Fotovoltaikanlagen um voraussichtlich rund 300 MW zunehmen. Hierdurch sowie durch den Stilllegungsbeschluss für RDK 4 S wird der Anteil der erneuerbaren Energien an der Erzeugungskapazität des Konzerns spürbar steigen. Auch für die Folgejahre erwarten wir einen Anstieg der installierten Leistung erneuerbare Energien sowie eine Erhöhung des Anteils EE an der Erzeugungskapazität.

TOP **CO_2-Intensität:** Das relativ ertragsschwache Windjahr 2016 und der geplante Ausbau der Erzeugungsleistung aus erneuerbaren Quellen im Jahr 2017 sprechen tendenziell für eine positive Entwicklung, also einen weiteren Rückgang unserer neuen Top-Leistungskennzahl E CO_2-Intensität für das Jahr 2017. Es gilt abzuwarten, inwiefern das Jahr 2016 bezüglich der CO_2-Emissionen ein repräsentatives Jahr darstellt. Weitere Faktoren sind die Verfügbarkeit der Steinkohlekraftwerke der EnBW und die weitere Entwicklung des E Clean Dark Spread 2017. Aufgrund der starken Auslastung der fossilen Erzeugungsanlagen durch die Kälteperiode im Frühjahr und durch den Ausfall des Kernkraftwerks Philippsburg 2 zu Beginn des Jahres 2017 kann für 2017 eine leichte Zunahme der CO_2-Intensität nicht ausgeschlossen werden. Weitere Unsicherheiten bei der Prognose ergeben sich durch den maßgeblich marktgetriebenen Kraftwerkseinsatz. Daraus ergibt sich für 2017 eine Prognose von -5% bis +5%. Für die nächsten Jahre wird bei einem fluktuierenden Verlauf eine sukzessive Verringerung der CO_2-Intensität erwartet.

Gesamtbeurteilung der voraussichtlichen Entwicklung durch die Unternehmensleitung

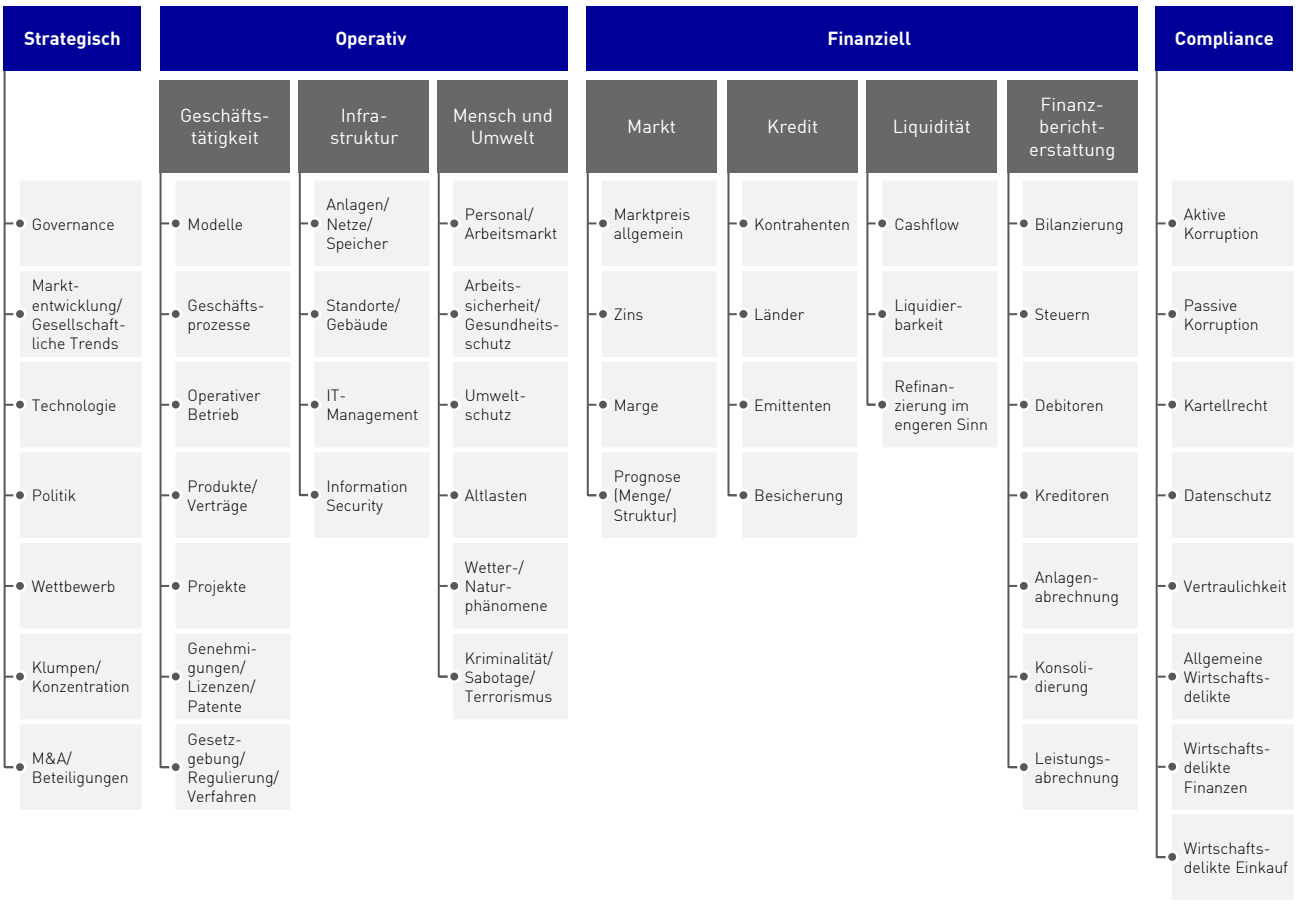
Für 2017 erwarten wir für das E Adjusted EBITDA des Konzerns gegenüber 2016 einen Anstieg. Die in unserer Strategie angelegte Verschiebung des Ergebnisses zwischen den Segmenten setzt sich 2017 weiter fort. Wir sind auf gutem Weg, unsere Zielwerte 2020 zu erreichen. Wir halten an der Umsetzung des Desinvestitionsprogramms fest und können weiterhin genügend Investitionsmittel aus eigener Kraft für die aktive Gestaltung der Energiewende bereitstellen. Dies unterstützt auch unsere Bestrebung, ein solides E Investmentgrade-Rating zu erhalten. Für unsere nicht finanziellen Top-Leistungskennzahlen erwarten wir 2017 eine stabile bis positive Entwicklung in Richtung unserer Zielwerte 2020.

Chancen- und Risikobericht

Grundsätze des integrierten Chancen- und Risikomanagements

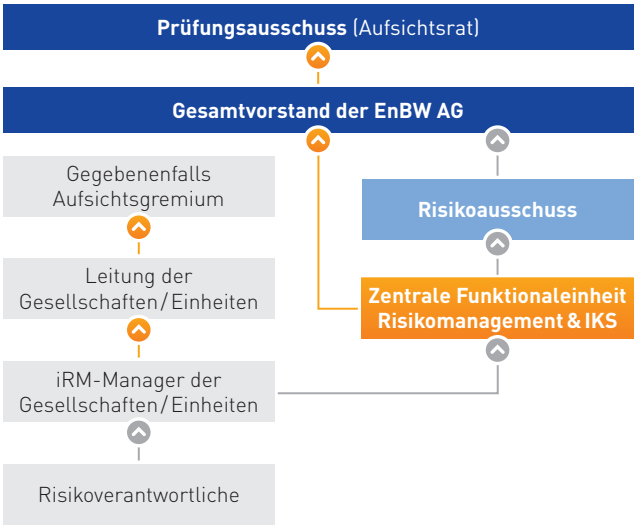
Das integrierte Chancen- und Risikomanagement (iRM) der EnBW orientiert sich an dem international etablierten COSO-II-Rahmenwerk als Standard für unternehmensweites Risikomanagement. Das iRM hat zum Ziel, in einem ganzheitlichen und integrierten Ansatz eine wirksame und effiziente Identifikation, Bewertung, Steuerung der Chancen und Risiken (inklusive Überwachung) und Berichterstattung über die Chancen-/Risikolage sowie über die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit der Prozesse zu gewährleisten. Die Risikosteuerung sieht dabei Maßnahmen zur Risikovermeidung, -verminderung und -überwälzung der bilanziellen Risikovorsorge oder Risikotoleranz vor. Die EnBW definiert hierfür den Begriff Chance/Risiko als Ereignis mit Wirkung einer künftig möglichen Übererfüllung/Nichterreichung von strategischen, operativen, finanziellen und Compliance-Zielen. Zur Identifikation und Einordnung von Chancen und Risiken ist die konzernweit verankerte Chancen- und Risikolandkarte zu verwenden.

Chancen- und Risikolandkarte



Struktur und Prozess des integrierten Chancen- und Risikomanagements

Struktur und Prozess des iRM



Die Strukturen und Prozesse des iRM sind konzernweit in allen relevanten Gesellschaften, Geschäfts- und Funktionaleinheiten verankert. Die zentrale Funktionaleinheit Risikomanagement & IKS ist für die konzernweite Vorgabe von Methoden, Prozessen und Systemen, die Ermittlung der Konzernchancen- und -risikoposition sowie die Berichterstattung verantwortlich. Zentrales Steuerungsgremium ist der Risikoausschuss, der unter Einbindung ausgewählter Einheiten/Gesellschaften verantwortlich ist für die Klärung relevanter Sachverhalte aus verschiedenen Konzernperspektiven sowie die Festlegung von ausgewählten Top-Chancen/-Risiken.

iRM-Relevanzfilter

Relevanzklasse	Auswirkungen auf strategische, operative, finanzielle oder Compliance-Ziele
0	Keine
Bereichs-/Abteilungsebene	
1	Sehr gering
2	Gering
Gesellschafts-/Geschäftseinheitenebene	
3	Mittel
4	Hoch
Konzernberichtsebene	
5	Sehr hoch
6	Gravierend

Zur Bewertung sind alle Chancen und Risiken zunächst mithilfe des iRM-Relevanzfilters vor und nach Berücksichtigung implementierter und angedachter Steuerungsinstrumente zu bewerten. Die Relevanzklasse ist dabei jeweils mittels quantitativer und qualitativer Kriterien für die vier Dimensionen Strategisch, Operativ, Finanziell und Compliance zu bestimmen.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird dabei zunächst in sechs Intervalle unterteilt.

iRM-Intervalle für Eintrittswahrscheinlichkeit

Bezeichnung	Intervall der Eintrittswahrscheinlichkeit
Sehr gering	0 % – 10 %
Gering	10 % – 30 %
Mittel	30 % – 50 %
Hoch	50 % – 70 %
Sehr hoch	70 % – 90 %
Fast sicher	90 % – 100 %

Ab der Relevanzklasse 5 „sehr hoch“ werden Chancen und Risiken grundsätzlich in den Konzernchancen- und -risikobericht aufgenommen. Dies entspricht, sofern eine finanzielle Bewertung möglich ist, 50 Mio. € innerhalb des mittelfristigen Planungszeitraums. Hinzu kommen langfristige Chancen und Risiken, sofern sie von besonderer Bedeutung sind. Die Berichterstattung erfolgt quartalsweise in standardisierter Form und bei wesentlichen Veränderungen unverzüglich mittels einer Sonderberichterstattung.

Für den Konzernchancen- und -risikobericht relevante Chancen beziehungsweise Risiken sind grundsätzlich mittels quantitativer Methoden (beispielsweise Szenariotechniken und Verteilungsfunktionen) für eine stochastische Modellierung relativ zum aktuellen Planungszeitraum zu bewerten. In der Betrachtung stehen mögliche Effekte auf das E Adjusted EBITDA, das E Adjusted EBIT und das E Capital Employed (mit Auswirkungen auf den E ROCE) und den E Retained Cashflow beziehungsweise die E Nettoinvestitionen (mit Auswirkungen auf die E Innenfinanzierungskraft). Neben diesen finanziellen Auswirkungen können Chancen und Risiken auch Effekte auf die weiteren Top-Leistungskennzahlen haben (Seite 29 ff.).

Bestehen Chancen beziehungsweise Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von bis zu 50 %, wird anhand einer Einzelprüfung beurteilt, ob diese in der nächsten Planungsrunde zu berücksichtigen sind. Bei Chancen beziehungsweise Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von über 50 % werden diese in der Regel planerisch erfasst und es werden, soweit möglich, bilanzielle Maßnahmen im IFRS-Konzernabschluss ergriffen.

Neben den Top-Chancen/-Risiken besteht im Konzern eine Vielzahl weiterer Chancen und Risiken, die in der Chancen- und Risikolandkarte (Seite 80) den jeweiligen Risikoarten zugeordnet und mithilfe des iRM-Relevanzfilters bewertet wurden. Diese können ebenfalls Effekte auf die Top-Leistungskennzahlen in den Zieldimensionen Finanzen, Strategie, Kunden und Gesellschaft, Mitarbeiter und Umwelt haben. Aufgrund ihrer im Vergleich zu den Top-Chancen/-Risiken geringeren Relevanz werden sie jedoch auch im Hinblick auf die Übersichtlichkeit nicht in der externen Berichterstattung mit aufgeführt.

2016 wurde die prozessuale Harmonisierung zwischen iRM und dem jährlich durchgeführten Compliance-Risk-Assessment (CRA) vorangetrieben. Insbesondere in der gemeinschaftlichen Risikoerhebung sowie dem Berichtswesen wurden Synergien erzielt. Die wesentlichen Ergebnisse des CRA werden ab diesem Geschäftsjahr im Chancen- und Risikobericht berichtet (Seite 85).

Das iRM wird regelmäßig durch die Konzernrevision geprüft und dem Aufsichtsrat berichtet.

Nicht finanzielle Berichterstattung (CSR-Richtlinie)

Im Rahmen der künftigen Berichterstattung zu nicht finanziellen Belangen wird die EnBW voraussichtlich ab dem Geschäftsjahr 2017 auch in diesem Zusammenhang stehende Chancen und Risiken ausführlicher berichten. Hierzu wird derzeit der Prozess des iRM überarbeitet.

Struktur und Prozess des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems

Grundsätze

Neben dem über das iRM in den Geschäftsprozessen verankerten IKS wurde bei der EnBW ein rechnungslegungsbezogenes IKS etabliert, das eine ordnungsgemäße und verlässliche Finanzberichterstattung sicherstellen soll. Die Wirksamkeit dieses IKS wird durch eine regelmäßige Prüfung der Eignung und Funktionsfähigkeit der konzernweiten Kontrollmechanismen auf Einzelgesellschafts- sowie Konzernebene gewährleistet. Sind bestehende Kontrollschwächen identifiziert und ist ihre Relevanz für den Jahresabschluss erörtert, werden sie zeitnah behoben. Basis der rechnungslegungsbezogenen IKS-Methodik ist der COSO-II-Standard, ein international etablierter Rahmen für interne Kontrollsysteme.

Sofern die Kontrollmechanismen einen standardisierten und überwachten Reifegrad erreichen sowie keine wesentlichen Kontrollschwächen vorhanden sind, wird das rechnungslegungsbezogene IKS als wirksam eingestuft. Die Wesentlichkeit von Kontrollschwächen bemisst sich an der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Umfang einer möglichen Falschaussage im Verhältnis zu den betroffenen Jahresabschlussposten. Als ein Teil des rechnungslegungsbezogenen IKS definiert das rechnungslegungsbezogene Risikomanagementsystem Maßnahmen zur Identifizierung und Bewertung von Risiken, die das Ziel eines regelkonformen Jahresabschlusses gefährden.

Trotz des etablierten IKS besteht keine absolute Sicherheit in Bezug auf die Zielerreichung sowie die Vollständigkeit. Die Leistungsfähigkeit des IKS kann in Einzelfällen durch unvorhergesehene Veränderungen im Kontrollumfeld, kriminelle Handlungen oder menschliche Fehler beeinträchtigt werden.

Struktur

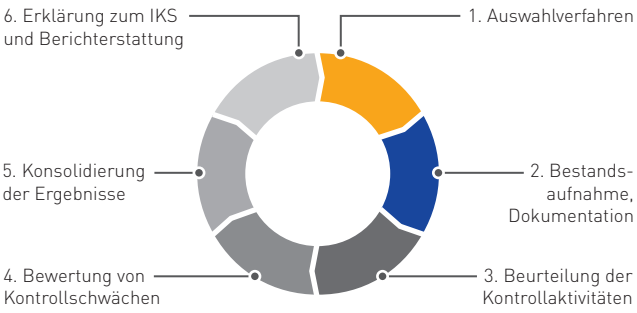
Das rechnungslegungsbezogene IKS der EnBW unterteilt sich in eine zentrale und eine dezentrale Organisation. Alle wesentlichen Gesellschaften, Geschäfts- und Funktionaleinheiten verfügen über IKS-Verantwortliche. Sie überwachen die Wirksamkeit des IKS und bewerten aufgetretene Kontrollschwächen. Jährlich wird ein Wirksamkeitsbericht erstellt, der von der Geschäftsleitung der Gesellschaften beziehungsweise Einheiten genehmigt wird. Der auf Konzernebene angesiedelte IKS-Verantwortliche unterstützt die Gesellschaften/Einheiten bei der Umsetzung der standardisierten Vorgehensweise und konsolidiert die erhobenen Daten.

Prozess

Die Vollständigkeit und Konsistenz der Jahresabschlusserstellung und -offenlegung stellen standardisierte Prozesse sicher. Das rechnungslegungsbezogene IKS definiert die Kontrollen zur Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien sowie der Verfahrensanweisungen und Zeitpläne der einzelnen Rechnungslegungs- und Konsolidierungsprozesse. Ein jährlicher Regelkreislauf überwacht die Aktualität der Dokumentation, die Eignung sowie die Funktionalität der Kontrollen; zudem identifiziert und bewertet er auftretende Kontrollschwächen.

Ein risikoorientiertes Auswahlverfahren definiert die relevanten Gesellschaften/Einheiten sowie die wesentlichen Jahresabschlussposten und Prozesse einschließlich Kontrollen. Grundlage dieses Auswahlverfahrens sind quantitative und qualitative Risikoindikatoren.

Phasen des rechnungslegungsbezogenen IKS

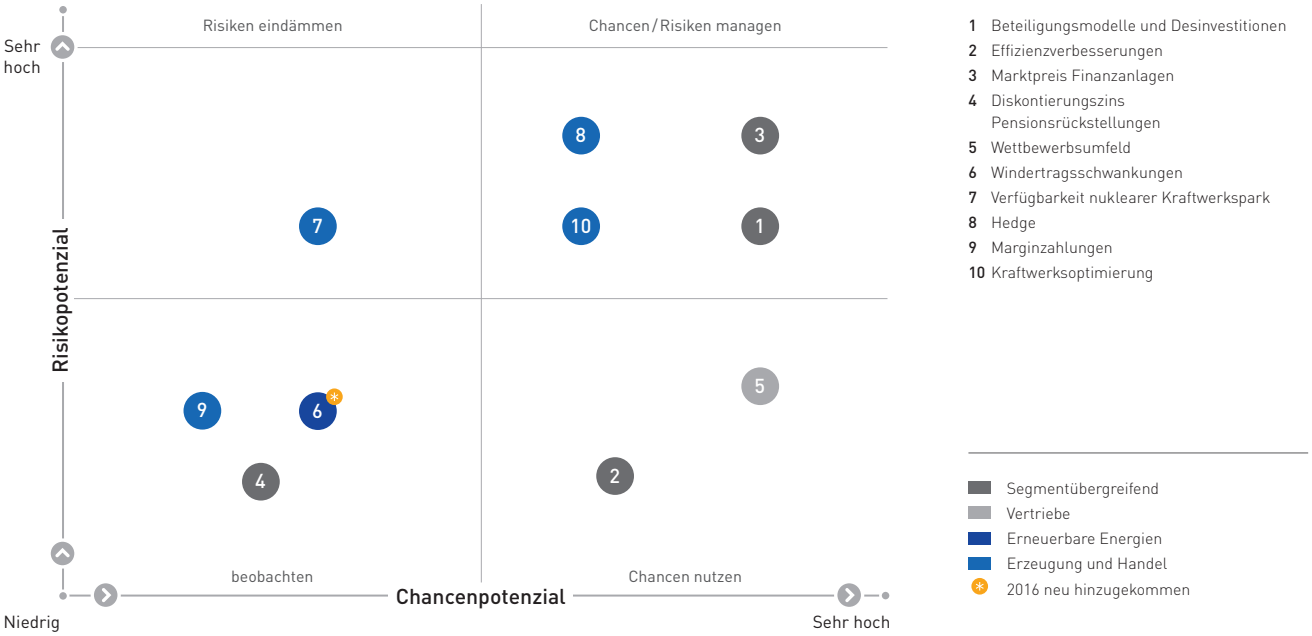


Ein zentrales Dokumentationssystem erfasst die definierten Prozesse und Kontrollen. Im Anschluss wird die Wirksamkeit dieser Kontrollaktivitäten beurteilt. Hierbei wird analysiert, ob die Kontrollaktivitäten grundsätzlich geeignet sind, die Risiken einer fehlerhaften Finanzberichterstattung zu reduzieren. Zudem überprüft eine regelmäßige Überwachung der Kontrolldurchführung und deren Dokumentation die Funktionsfähigkeit der festgelegten Kontrollen. Werden Kontrollschwächen festgestellt, schließt sich eine Bewertung der Auswirkungen auf den Jahresabschluss an. Die Ergebnisse fließen in die Berichterstattung auf Ebene der Gesellschaften beziehungsweise Einheiten und des Konzerns mit ein. Darüber hinaus führt die Konzernrevision im Rahmen einer risikoorientierten Prüfungsplanung IKS-Prüfungen durch.

Chancen- und Risikolage

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Berichterstattung der Chancen- und Risikolage an den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats. Die Anordnung der Top-Chancen/-Risiken in den Quadranten stellt dar, ob die EnBW Steuerungsmaßnahmen einsetzt, um Chancen zu nutzen und Risiken entgegenzuwirken. Aus den einzelnen Bewertungen der Top-Chancen/-Risiken und einer anschließenden quantitativen Aggregation wird dargestellt, wie diese Themen zueinander im Verhältnis stehen und welche Effekte sie aufgrund ihrer Chancen- und Risikenausprägung mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit auf das Adjusted EBITDA, den Retained Cashflow, die Nettoinvestitionen, das Adjusted EBIT und das Capital Employed haben könnten. Die Risiken werden nach der Umsetzung von Risikobegrenzungsmaßnahmen dargestellt.

Top-Chancen/-Risiken zum 31.12.2016



Folgende wesentliche Chancen und Risiken sind im Jahr 2016 hinzugekommen:

- **Windertragsschwankungen:** Die von Windanlagen erzeugte Energiemenge unterliegt dargebotsabhängigen Schwankungen. Um diese Schwankungen zu berücksichtigen, wurden Windgutachten erstellt. Aufgrund wechselnder Windverhältnisse können sich für die EnBW Chancen und Risiken ergeben.
- **Stillstand und vorgezogene Revision KKP 2:** Bei routinemäßigen Prüfungen im Block 2 des Kernkraftwerks Philippsburg (KKP 2) wurden schadhafte Lüftungshalterungen im Bereich der Notspeisesysteme festgestellt.
- **Klimaschutz:** Chancen und Risiken im Bereich des Klimaschutzes identifiziert die EnBW durch eine systematische, konzernübergreifende Erfassung und Bearbeitung. Zu den Risiken zählen unter anderem Extremwetterereignisse, die Ausirkungen auf den operativen Betrieb und damit auf die Versorgungssicherheit (Stromnetze) haben können. Aber es bestehen auch Chancen, beispielsweise veränderte Kundenbedürfnisse und eine zunehmende Nachfrage nach klimafreundlichen Produkten wie E-Mobilität.

Weitere Details zu den in der Grafik dargestellten Top-Chancen/-Risiken und deren möglichen Auswirkungen auf die relevanten Steuerungsgrößen werden im folgenden Abschnitt erläutert.

Segmentübergreifende Chancen und Risiken

Strategische Chancen und Risiken

1 **Beteiligungsmodelle und Desinvestitionen (im Vorjahr Desinvestitionen):** Bei unserem Beteiligungs- und Desinvestitionsportfolio bestehen erfahrungsgemäß Unsicherheiten hinsichtlich der Realisierung von Minder- beziehungsweise Mehrerlösen sowie zeitlicher Verschiebungen der Transaktionen. Ein Großteil der geplanten Desinvestitionen ist inzwischen umgesetzt. Für die Jahre 2017 und 2018 bestehen Chancen und Risiken, die sich auf die Nettoinvestitionen und damit die Top-Leistungskennzahl Innenfinanzierungskraft auswirken können, sofern die erzielbaren Beteiligungs- und Desinvestitionserlöse nicht unseren mittelfristigen Planungen entsprechen. Hier sehen wir derzeit eine ausgewogene Chancen- und Risikoausprägung.

Operative Chancen und Risiken

2 **Effizienzverbesserungen:** Das Gesamtziel des Maßnahmenprogramms für effiziente Strukturen und Prozesse wurde vor dem Hintergrund weiterhin niedrigerer Marktpreise und damit einhergehender Ergebniseinbußen auf 650 Mio.€ bis 2020 erhöht. Bis zum Jahresende 2016 wurden hiervon 317 Mio.€ erreicht. Für die Jahre 2017 und 2018 besteht aufgrund eines schnellen Hochlaufs der Maßnahmen eine Chance im niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich mit

positiver Auswirkung auf die Top-Leistungskennzahl Adjusted EBITDA und damit auch auf die Top-Leistungskennzahl Innenfinanzierungskraft. Für das Geschäftsjahr 2019 besteht sowohl eine Chance als auch ein Risiko im niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich, dass die zugehörigen Struktur- und Restrukturierungsprojekte den geplanten Hochlauf der Effizienzen im Adjusted EBITDA übertreffen beziehungsweise nicht vollumfänglich erfüllen können. Das Risiko wird sich durch Schaffung der Umsetzungsvoraussetzungen zur Ergebnisverbesserung im entsprechenden Maße reduzieren.

EU-Sanktionen gegen Russland: Im Segment Erzeugung und Handel könnten diese Sanktionen negative Auswirkungen auf bestehende Geschäftsbeziehungen mit russischen Unternehmen haben. Im Segment Netze kann das Risiko einer nicht mehr möglichen Gasversorgung bei einer längeren Lieferunterbrechung von Gas aus Russland nicht vollständig ausgeschlossen werden. Im Segment Vertriebe besteht bei in der Russischen Föderation aktiven deutschen Unternehmen die Möglichkeit zunehmender Ausfallrisiken durch mögliche Umsatzeinbußen sowie das Risiko möglicher Minderabnahmen bei Strom- und Gaslieferungen durch entsprechende Produktionsanpassungen. Bei den Finanzanlagen der EnBW besteht aufgrund einer breiten Diversifikation derzeit allenfalls eine sehr geringe Wahrscheinlichkeit einer möglichen Zunahme von Ausfallrisiken bei vereinzelten Anleihen deutscher, österreichischer und russischer Emittenten, die im EnBW-Gesamtportfolio enthalten sind.

Rechtliche Risiken: Im Zusammenhang mit vertraglichen Beziehungen zu Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern werden teilweise gerichtliche Verfahren und sonstige rechtliche Auseinandersetzungen geführt. In einem geringen Umfang führen wir gerichtliche Verfahren auch bei Themen mit gesellschaftsrechtlichem Hintergrund. In Abstimmung mit den Fachbereichen sowie dem Rechtsbereich wurden hierfür bilanzielle Risikovorsorgen in angemessenem Umfang gebildet. Grundsätzlich besteht hier somit auch die Chance positiver Ergebniseffekte, sofern die für rechtliche Risiken gebildeten Rückstellungen wieder aufgelöst werden können. Für gegen die EnBW gerichtlich geltend gemachte Ansprüche, bei denen nur geringe Erfolgsaussichten der Gegenseite prognostiziert werden, besteht ein Risiko in Höhe von 16,0 Mio.€, das unter den Eventualverbindlichkeiten und sonstigen finanziellen Verpflichtungen ausgewiesen ist. Darüber hinaus sind gegen die EnBW verschiedene Prozesse, behördliche Untersuchungen oder Verfahren sowie andere Ansprüche anhängig, deren Erfolg allerdings als sehr unwahrscheinlich erachtet wird und die daher nicht unter den Eventualverbindlichkeiten und sonstigen finanziellen Verpflichtungen ausgewiesen werden.

Personalrisiken: Es besteht das Risiko, nicht in ausreichendem Maß über Mitarbeiter mit den erforderlichen Qualifikationen beziehungsweise Kompetenzen zu verfügen. Bei der Rekrutierung beispielsweise in den relevanten Zielgruppen ist vor allem der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt mit anderen Unternehmen für dieses Risiko ausschlaggebend. Zudem erhöhen die demografische Entwicklung und die verschärften Rahmenbedingungen der Energiebranche dieses Risiko. Anhand von kontinuierlichen Analysen erhalten wir Aufschluss über Bereiche mit besonderem Handlungsbedarf. Regelmäßige anonyme Mitarbeiterbefragungen, aus denen wir den Mitarbeitercommitmentindex (MCI) als Top-Leistungskennzahl ableiten, sehen wir als wichtiges Instrument, um Chancen bei der Mitarbeiterentwicklung und -bindung frühzeitig ergreifen zu können (Seite 64 ff.).

Gesundheit und Arbeitsschutz, Sicherheit und Umweltschutz (Health, Safety, Security, Environment – HSSE):

- **Gesundheit und Arbeitsschutz:** Um Risiken im Bereich der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes in angemessener Form zu begegnen und die Mitarbeiter bestmöglich vor nachteiligen Folgen zu bewahren, gibt es im EnBW-Konzern umfassende organisatorische und prozessuale Maßnahmen wie beispielsweise arbeitsplatzbezogene Gefährdungsanalysen. Diese Maßnahmen begreift die EnBW auch als Chance, dass die Arbeitskraft der Mitarbeiter und die Attraktivität der EnBW als Arbeitgeber erhalten bleiben. Die Arbeitssicherheit wird in Form der Top-Leistungskennzahl LTIF in der Zieldimension Mitarbeiter gemessen (Seite 65 ff.).
- **Sicherheit:** Risiken aufgrund exogener und endogener Faktoren begegnet die EnBW mit einem konzernweit implementierten Notfall- und Krisenmanagementsystem mit umfassenden organisatorischen und prozessualen Maßnahmen. Trotz dieses funktionierenden Managementsystems lassen sich auftretende Not- und Krisenfälle (mit entsprechenden Schäden) nicht gänzlich ausschließen. Durch regelmäßige Krisenübungen und andere Maßnahmen stellt die EnBW bei Notfall- oder Krisensituationen eine schnelle, effektive und abgestimmte Vorgehensweise zur Gefahrenabwehr sicher. Alle diese Maßnahmen wirken sich beispielsweise auch positiv auf die Top-Leistungskennzahl Versorgungszuverlässigkeit (SAIDI) in der Zieldimension Kunden und Gesellschaft aus (Seite 63).
- **Umweltschutz:** Risiken im Bereich des Umweltschutzes begegnet die EnBW mit einem nach ISO 14001 zertifizierten Umweltmanagementsystem (Seite 67 ff.). Über ihre vielfältigen Aktivitäten im Bereich des Umwelt-, Natur- und Artenschutzes will die EnBW auch Chancen nutzen, um positiv auf die Top-Leistungskennzahl Reputationsindex in der Zieldimension Kunden und Gesellschaft einzuwirken (Seite 63 und 67 f.).
- **Klimaschutz:** Chancen und Risiken im Bereich des Klimaschutzes identifiziert die EnBW durch eine systematische, konzernübergreifende Erfassung und Bearbeitung – ausgewählte Chancen und Risiken werden künftig regelmäßig in der Chancen- und Risikoberichterstattung kommuniziert. Schwerpunktmäßig fließen dabei regulatorische Vorgaben und Marktveränderungen sowie Änderungen physikalischer Klimaparameter und andere klimabedingte oder klimabezogene Entwicklungen mit in die Risikobewertung ein. Bei der Weiterentwicklung der klimabezogenen Chancen- und Risikoberichterstattung fließen die bislang in der Arbeitsgruppe des Finanzstabilitätsrats (FSB), der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), erworbenen Erkenntnisse mit ein. Im Mittelpunkt stehen hier außerdem inhaltliche Vertiefungen in den Bereichen Geschäftsmodell, Strategie und Kennzahlen (Seite 13 f. und 22 ff.). Zu den Risiken zählen unter anderem Extremwetterereignisse, die

Auswirkungen auf den operativen Betrieb und damit auf die Versorgungssicherheit (Stromnetze) haben können. Aber es bestehen auch Chancen, beispielsweise veränderte Kundenbedürfnisse und eine zunehmende Nachfrage nach klimafreundlichen Produkten wie E-Mobilität. In der Zieldimension Umwelt wird der Aspekt Klimaschutz durch die Top-Leistungskennzahl CO_2-Intensität abgebildet (Seite 67 f.).

Finanzielle Chancen und Risiken

3 **Marktpreis Finanzanlagen:** Die durch das Asset-Management gesteuerten Finanzanlagen unterliegen aufgrund des volatilen Finanzmarktumfelds Kursänderungs- und weiteren Verlustrisiken (Seite 54). Sollten diese Risiken zu Wertminderungen führen, die signifikant oder länger anhaltend sind, ist eine Abschreibung auf die betroffenen Wertpapiere vorzunehmen. Im Geschäftsjahr 2016 beliefen sich die Wertberichtigungen auf 133,3 Mio. € (Vorjahr: 35,2 Mio. €). Bei den Marktpreisen für Finanzanlagen sehen wir gleichermaßen eine Chancen- und Risikoausprägung aufgrund der erhöhten Volatilitäten an den Finanzmärkten. Dies könnte sich 2017 und 2018 über entsprechende Effekte auf die Nettoschulden im mittleren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich sowohl positiv als auch negativ auswirken. Durch die Umsetzung des Gesetzes zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung wird es 2017 voraussichtlich zu einem erheblichen Mittelabfluss kommen, wodurch sich Chancen und Risiken reduzieren werden.

4 **Diskontierungszins Pensionsrückstellungen:** Zum Jahresabschluss 2016 lag der Diskontierungszinssatz bei 1,9 % und somit 0,4 Prozentpunkte unter dem Zinssatz des Vorjahresabschlusses (2,3 %). Dies führte zu einem um 463,3 Mio. € höheren Barwert der Pensionsverpflichtungen. Die unsichere künftige Zinsentwicklung mit ihren Auswirkungen auf die Pensionsrückstellungen kann sich positiv oder negativ auf die Entwicklung der Nettoschulden auswirken. Unter Beobachtung von Zinseinschätzungen und Zinsentwicklungen sehen wir derzeit eine hohe Chance und ein mittleres Risiko. Dies könnte sich in den Jahren 2017 und 2018 über Effekte im niedrigen dreistelligen bis niedrigen vierstelligen Millionen-Euro-Bereich sowohl negativ als auch positiv auf die Nettoschulden auswirken.

Wertberichtigungsrisiken: Bei Beteiligungen, die mit dem Marktwert anhand von Aktienkursen zu bilanzieren sind, besteht im Fall von negativen Aktienkursentwicklungen ein Abschreibungsrisiko. Demgegenüber besteht bei positiven Aktienkursentwicklungen eine mögliche Chance von Wertsteigerungen.

Rating: Wir sehen grundsätzlich das Risiko, dass die Ratingagenturen die Bonitätsbeurteilung der EnBW herabstufen könnten, falls sich die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen weiter verschlechtern oder die EnBW die Erwartungen der Agenturen nicht erfüllen kann (Seite 56).

Compliance Chancen und Risiken

Das Compliance-Risk-Assessment konzentriert sich insbesondere auf die Risikoeinschätzung und Festlegung entsprechender Präventionsmaßnahmen in den Compliance-Risiken Korruption, Kartellrecht und Datenschutz.

Latenten Korruptionsrisiken, die primär in den vertrieblichen und kommunalen/politischen Geschäftsaktivitäten zu verorten sind, begegnet der Konzern in Form von intensiven Sensibilisierungskampagnen, Genehmigungsprozessen und Systemkontrollen. Kartellverstöße drohen insbesondere in den Vertriebsaktivitäten einiger Konzerngesellschaften mit der Folge von Bußgeldern und auch bedeutenden strategischen Implikationen und Reputationsschäden; dem Risiko wird durch umfassende Präventionsmaßnahmen der Bereiche Recht und Compliance entgegengewirkt. Der fehlerhafte Umgang mit personenbezogenen Daten sowie deren unerlaubte Weitergabe oder Nutzung stellen das Datenschutzrisiko für die EnBW AG dar. Das Risiko steigt infolge der Transformation unserer Geschäftsaktivitäten sowie einer erhöhten Sensibilität für das Thema aufgrund gesetzlicher Neuerungen an. Beratungs- und Sensibilisierungsangebote beziehungsweise Prozesskontrollen sollen die Einhaltung datenschutzrechtlicher Belange im Konzern gewährleisten.

Segment Vertriebe

Finanzielle Chancen und Risiken

5 **Wettbewerbsumfeld:** Die anhaltend angespannte Wettbewerbssituation im Strom-, Gas- und Energielösungsgeschäft kann sich negativ auf Kundenbestand, Absatzmengen und Preisniveau auswirken. Die Wechselbereitschaft der Kunden und der Preisdruck bleiben hoch. Die Strategie EnBW 2020 umfasst auch den Auf- und Ausbau von System- und Komplettlösungen, die spezifisch auf die verschiedenen Kundensegmente zugeschnitten sind. Die EnBW sieht hier langfristig gute Chancen, um ihren Kunden neben der klassischen Versorgung mit Strom und Gas künftig auch zusätzliche innovative Energielösungen in den Bereichen Energietechnik zu Hause, beispielsweise mit dem Produkt EnBW solar+, Energieeffizienz im Unternehmen oder auch Elektromobilität anbieten zu können. Damit sollen entsprechende Ergebnisbeiträge für die EnBW erzielt werden. Hier sehen wir derzeit eine niedrige Chancen- und Risikoausprägung. Diese könnte sich 2017 im niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich positiv und 2018 positiv oder negativ auf die Top-Leistungskennzahl Adjusted EBITDA auswirken.

Segment Netze

Strategische Chancen und Risiken

HGÜ-Projekte: Unser Übertragungsnetzbetreiber (ÜNB), die TransnetBW, will mit anderen ÜNB neue Verbindungen in Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragungstechnik (HGÜ) errichten. Bei den Projekten ULTRANET und SuedLink wurden von der Bundesnetzagentur neue Termine zur Inbetriebnahme veröffentlicht. Für das Projekt SuedLink gilt zusätzlich eine Verordnung zur Erdverkabelung. Bei beiden Projekten bestehen derzeit grundsätzlich hohe Risiken hinsichtlich möglicher zeitlicher Verzögerungen und Mehrkosten sowie das Risiko, dass die Notwendigkeit in einem neuen Netzentwicklungsplan nicht mehr bestätigt werden könnte.

Operative Chancen und Risiken

Wasserkonzession Stuttgart: Im Gerichtsverfahren zur Übernahme der Wasserkonzession streben die Stadt Stuttgart und die EnBW weiterhin eine gütliche Einigung an. Die zuständige Kammer des Landgerichts hatte im Januar 2015 beiden Seiten dazu einen Vorschlag vorgelegt, auf dessen Grundlage Vergleichsverhandlungen geführt werden. Für die Dauer dieses Gesprächs ruhte bisher das Verfahren vor dem Gericht. Die Stadt Stuttgart hat das Verfahren inzwischen wieder angerufen. Das Risiko eines Konzessionsverlusts ohne angemessene Entschädigung besteht daher grundsätzlich im Jahr 2017 weiter.

Finanzielle Chancen und Risiken

Jahresendstand EEG-Bankkonto: Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2016 kam es auf dem EEG-Bankkonto unserer Tochtergesellschaft TransnetBW GmbH zu einem Überschuss in mittlerer dreistelliger Millionen-Euro-Höhe. Dieses EEG-Bankkonto ist gemäß §5 Ausgleichsmechanismusverordnung (AusglMechV) ein separat geführtes Bankkonto und ist von sonstigen Tätigkeitsbereichen abgegrenzt. Aufgrund der AusglMechV kann der Kontostand durch Unter- beziehungsweise Überdeckung auf die Berechnung der E Nettoschulden der EnBW vorübergehend be- beziehungsweise entlastend wirken. Durch die für 2017 festgelegte E EEG-Umlage erwarten wir 2017 einen positiven Wert für die Liquiditätsreserve.

Segment Erneuerbare Energien

Finanzielle Chancen und Risiken

6 **Windertragsschwankungen:** Windanlagen und die von ihnen erzeugte Energiemenge unterliegen dargebotsabhängigen Schwankungen der mittleren Jahreswindgeschwindigkeit. Um diese Windschwankungen zu berücksichtigen, wurden Windgutachten erstellt. Diesbezüglich sehen wir in den Jahren 2017 und 2018 derzeit eine ausgewogene niedrige Chancen- und Risikoausprägung im niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich, die sich auf die Top-Leistungskennzahl Adjusted EBITDA und die Top-Leistungskennzahl Innenfinanzierungskraft auswirkt. Die Top-Chance beziehungsweise das Top-Risiko bleibt unter Beobachtung, da bei bestehenden Anlagen auf Windertragsschwankungen nur sehr geringe Einflussmöglichkeit besteht.

Segment Erzeugung und Handel

Mit Verabschiedung des Gesetzes zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung sind die Betreiber gegen Einzahlung der entsprechenden Rückstellungen und Zuzahlung eines Risikozuschlags künftig nicht mehr für die (Vor-)Finanzierung der Endlager und deren Suche/Erkundung verantwortlich. Mit der Notifizierung des Gesetzes durch die Europäische Kommission sowie der Zahlung des Risikozuschlags durch die EnBW entfällt das Risiko Endlager. Die Risiken Endlager, Zwischenlager und Zinsänderung Kernenergierückstellungen werden in diesem Zusammenhang nicht weiter als Top-Chancen/-Risiken berichtet.

Strategische Chancen und Risiken

Endlager: Die Kosten für die Erkundung von Lagerstätten sind von kernkraftnutzenden Unternehmen wie der EnBW zu tragen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich durch Kosten der Erkundung und des Ausbaus von Endlagerstätten sowie der Endlagerung an sich nach 2018 negative Effekte auf die Nettoschulden mit Auswirkungen auf die Top-Leistungskennzahl Innenfinanzierungskraft ergeben.

Zwischenlager: Bei der geplanten Überführung der Brennelemente von Obrigheim nach Neckarwestheim besteht einerseits ein Terminrisiko bei Verzögerungen in der Projektdurchführung und andererseits ein Risiko aus dem möglichen Scheitern des Projekts. Darüber hinaus besteht das Risiko einer verzögerten Rückführung in standortnahe Zwischenlager mit möglichen Mehrkosten aufgrund einer verlängerten Lagerung der Abfälle in Großbritannien und Frankreich sowie weiteren Kosten aus Zulassungs- beziehungsweise Genehmigungsverfahren.

Zinsänderung Kernenergierückstellungen: Maßgeblich für die Bestimmung des Barwerts von Kernenergierückstellungen sind der Diskontierungszinssatz und die Inflationsrate. Eine Senkung des Diskontierungszinssatzes wirkt sich negativ auf die Höhe der Nettoschulden aus. Umgekehrte Entwicklungen könnten entsprechend positive Effekte auf die Nettoschulden haben. Mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung wurden die bei der EnBW verbleibenden Rückstellungen mit kürzeren Fristigkeiten neu bewertet. Zum Bilanzstichtag lag der gewichtete Diskontierungszinssatz der bei der EnBW verbleibenden Rückstellungen bei 0,5 %. Die Inflation lag bei 1,4 %. Hier sehen wir derzeit eine niedrige Chancen- und Risikoausprägung. Für die Jahre 2017 und 2018 besteht sowohl eine Chance als auch ein Risiko im niedrigen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich in Bezug auf die Nettoschulden.

Operative Chancen und Risiken

7 **Verfügbarkeit nuklearer Kraftwerkspark (im Vorjahr: Verfügbarkeit Kraftwerke):** Auf die Verfügbarkeit der Kraftwerke haben endogene und exogene Faktoren Einfluss. Diesen Risiken versuchen wir mit präventiven Maßnahmen zu begegnen. Je nach Dauer kann eine Betriebsunterbrechung im Kraftwerksbereich zu einer deutlichen Belastung der Ertragslage führen. Hier sehen wir derzeit eine eher niedrige Chancen- und Risikoausprägung. Dies könnte sich 2017 und 2018 im niedrigen ein- bis zweistelligen Millionen-Euro-Bereich sowohl positiv (2018) als auch negativ (2017 und 2018) auf die Top-Leistungskennzahl Adjusted EBITDA und auf die Top-Leistungskennzahl Innenfinanzierungskraft auswirken.

Stillstand und vorgezogene Revision KKP 2: Bei routinemäßigen Prüfungen im Block 2 des Kernkraftwerks Philippsburg (KKP 2) wurden schadhafte Lüftungshalterungen im Bereich der Notspeisesysteme festgestellt. KKP 2 wurde daher vom Netz genommen, um die Ursache für die schadhaften Halterungen zu untersuchen, die betroffenen Halterungen zu reparieren und eine Überprüfung aller vergleichbaren Halterungen am Standort durchzuführen. Zeitgleich werden auch die ursprünglich für den Sommer 2017 vorgesehenen Revisionstätigkeiten durchgeführt.

Betrieb und Rückbau kerntechnischer Anlagen: Aus unterschiedlichen Themenbereichen resultieren mögliche Chancen und Risiken, die sich auf die Top-Leistungskennzahlen in der Zieldimension Finanzen auswirken könnten. Dazu zählen Terminrisiken aus verzögerten Genehmigungen für Transport- und Lagerbehälter sowie Risiken von Verzögerungen bei Rückbauprojekten aufgrund geänderter Rahmenbedingungen oder Planungsprämissen. Gegenläufig entstehen Chancen aus möglichen Beschleunigungsmaßnahmen.

Kernbrennstoffsteuer: Nach Anmeldung der E Kernbrennstoffsteuer in den Jahren 2011 bis 2014 erhob die EnBW jeweils Klage beim Finanzgericht Freiburg aus Gründen der Verfassungs- und Europarechtswidrigkeit. Mit Urteil vom 4. Juni 2015 hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) entschieden, dass die Kernbrennstoffsteuer nicht europarechtswidrig sei. Das Urteil des Bundesverfassungsgerichts ist unabhängig vom Urteil des EuGH, da hier über die Vereinbarkeit mit dem deutschen Verfassungsrecht entschieden wird. Das Urteil wird im ersten Halbjahr 2017 erwartet. Sollte das Bundesverfassungsgericht zugunsten der EnBW entscheiden und die Verfassungswidrigkeit der Kernbrennstoffsteuer feststellen, wäre diese an die EnBW zurückzuzahlen. Die EnBW hat bis zum 31. Dezember 2016 rund 1,44 Mrd. € an Kernbrennstoffsteuer gezahlt.

Klage Moratorium: Die EnBW AG hatte am 23. Dezember 2014 vor dem Landgericht Bonn gegen das Land Baden-Württemberg und gegen die Bundesrepublik Deutschland auf der Grundlage eines Amtshaftungsanspruchs Klage auf Zahlung von Schadensersatz erhoben. Hintergrund ist die nach den Ereignissen von Fukushima vom Umweltministerium Baden-Württemberg auf Bitten und in Abstimmung mit dem Bundesumweltministerium erlassene Anordnung auf vorübergehende dreimonatige Einstellung des Leistungsbetriebs von GKN I und KKP 1. Das Bundesverwaltungsgericht hat rechtskräftig festgestellt, dass die dort ergangene inhaltsgleiche Anordnung rechtswidrig war. Das Landgericht Bonn hat die Klage der EnBW am 6. April 2016 abgewiesen. Gegen dieses Urteil hat die EnBW Berufung beim Oberlandesgericht (OLG) Köln eingelegt. Die Berufungsbegründung hat die EnBW im August 2016 eingereicht. Es ist nicht ausgeschlossen, dass das Verfahren durch eine Klagerücknahme im Rahmen einer Einigung der Branche mit der Bundesregierung im Zusammenhang mit der Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung beendet wird.

Finanzielle Chancen und Risiken

8 **Hedge:** Bei der Vermarktung der EnBW-Erzeugungsmengen besteht – trotz Absicherungsstrategie – langfristig das Risiko sinkender Strompreise beziehungsweise das Risiko einer ungünstigen Entwicklung des Brennstoff-Strompreis-Verhältnisses. Die Absicherungsstrategie basiert auf einem Hedgekonzept, das auch die Wahrung von Chancen und Begrenzung von Risiken umfasst. Im Jahr 2016 wendeten wir Forwards, Futures und Swaps als Sicherungsinstrumente an. Der EnBW-Konzern ist durch die Beschaffung und Preisabsicherung des Brennstoffbedarfs sowie durch Gas- und Ölhandelsgeschäfte Risiken aus Fremdwährungen ausgesetzt. Beim E Hedge sehen wir derzeit für das Jahr 2018 eine niedrige Risikoausprägung. Dies könnte sich im niedrigen ein- bis zweistelligen Millionen-Euro-Bereich negativ auf die Top-Leistungskennzahl Adjusted EBITDA und auf die Top-Leistungskennzahl Innenfinanzierungskraft auswirken. Weitere Informationen finden sich in der Berichterstattung zu den Finanzinstrumenten im Anhang zum Konzernabschluss (www.enbw.com/bericht2016-downloads).

9 **Marginzahlungen:** Bei ungünstiger Marktentwicklung kann es aufgrund der Marginregelungen bei Börsengeschäften und bilateralen Marginvereinbarungen zu kurzfristigen Liquiditätsabflüssen kommen. Diese werden spätestens bei Erfüllung der zugrunde liegenden Termingeschäfte wieder ausgeglichen. Mittels Stresstests wird dieses Liquiditätsrisiko kontinuierlich überwacht. Durch Preisschwankungen und höhere Volumina am Großhandelsmarkt kommt es zu potenziell höheren Marginzahlungen. Leicht steigende Strompreise und gefallene CO_2-Preise verursachten temporär zusätzlich Liquiditätsabflüsse. Hier sehen wir derzeit eine mittlere Risiko- und erhöhte Chancenausprägung. Dies könnte sich 2017 und 2018 im mittleren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich über entsprechende Effekte positiv und negativ auf die Top-Leistungskennzahl ROCE auswirken.

Abschreibungen und Drohverluste (im Vorjahr: Strombezugsverträge und Kraftwerkspark): Auch im aktuellen Geschäftsjahr hat die EnBW Wertberichtigungen auf ihre Erzeugungsanlagen vorgenommen und ihre Drohverlustrückstellungen für nicht mehr kostendeckende Strombezugsverträge erhöht. Je nach Entwicklung der Märkte und der sich mit der Energiewende wandelnden Rahmenbedingungen besteht das Risiko weiterer Ergebnisbelastungen. Darüberhinaus können sich aus der Überprüfung der Wirtschaftlichkeit des konventionellen Kraftwerksparks, aus der die vorzeitige Außerbetriebnahme einzelner Kraftwerke resultieren könnte, Risiken zusätzlicher außerplanmäßiger Abschreibungen ergeben.

10 **Kraftwerksoptimierung:** Nach Abschluss des Erzeugungshedge bewirtschaftet die Geschäftseinheit Handel den Einsatz der Kraftwerke. Dies erfolgt im Rahmen der Kraftwerksoptimierung am E Terminmarkt, durch die Vermarktung von E Systemdienstleistungen, über die Einsatzplanung bis in den Spot- und E Intraday-Handel. Insbesondere rückläufige Systemdienstleistungserlöse sowie eine geringe Termin- und E Spotmarktvolatilität und der damit verbundene erhöhte Anspannungsgrad könnten sich in den Jahren 2017 und 2018 im niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich positiv oder negativ auf die Top-Leistungskennzahl Adjusted EBITDA auswirken. Zudem besteht hier ein weiterhin starker Einfluss durch regulatorische Eingriffe. Hier sehen wir derzeit eine von Marktpreisentwicklungen abhängige niedrige Chancen- und Risikoausprägung.

Gegenüber dem Vorjahr sind folgende Chancen und Risiken entfallen beziehungsweise werden aufgrund ihrer Bewertung in der Konzernberichterstattung nicht mehr aufgeführt:

- **Schadensersatzansprüche EWE/VNG:** Das Schiedsgerichtsverfahren zwischen der EWE Aktiengesellschaft (EWE) und der EnBW wurde einvernehmlich beendet. Damit ist dieses Risiko entfallen.

› **Verfügbarkeit Kraftwerke - Teilaspekt KKP 2:** Der Block 2 des Kernkraftwerks Philippsburg (KKP 2) ist nach Abschluss der Jahresrevision seit 1. Juni 2016 wieder am Netz. In der Anlage wurden Prüf- und Instandhaltungstätigkeiten durchgeführt, Brennelemente ausgetauscht und mehrere technische Projekte umgesetzt. Das Teilaspekt-Risiko einer außerplanmäßigen Nichtverfügbarkeit ist daher entfallen. Verbleibende Risiken werden unter dem neuen Risikonamen „Verfügbarkeit nuklearer Kraftwerkspark“ fortgeführt.

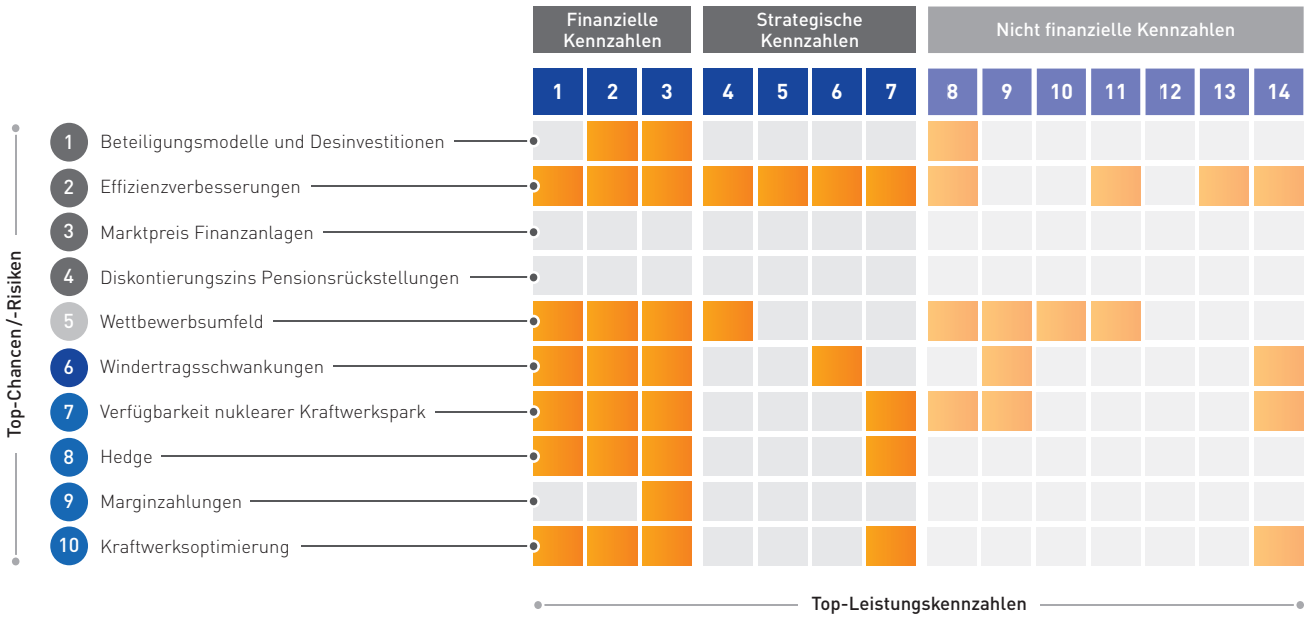
› **Betriebliche Altersversorgung:** Die zur Neuregelung der betrieblichen Altersversorgung bei der EnBW anhängigen Rechtsverfahren sind zwischenzeitlich zugunsten der EnBW entschieden. Das Risiko ist entfallen, da die letzten Urteile im Februar 2017 rechtskräftig wurden.

› **Kommission zur Überprüfung der Finanzierung des Kernenergieausstiegs:** Mit Verabschiedung des Gesetzes zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung, das die Höhe des Risikoaufschlags zur Finanzierung der kerntechnischen Entsorgung sowie die Bilanzierungspraxis der verbleibenden Kernenergierückstellungen festlegt, entfällt das Risiko.

Verknüpfung mit den Top-Leistungskennzahlen

Die Verknüpfung der Top-Chancen/-Risiken mit den Top-Leistungskennzahlen verdeutlicht mögliche Auswirkungen der Top-Chancen/-Risiken auf unsere Top-Leistungskennzahlen. Die Auswirkungen auf die nicht finanziellen Top-Leistungskennzahlen sind potenzieller Natur. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden diese Verknüpfungen im Einzelnen nicht überwacht.

Verknüpfung der Top-Chancen/-Risiken mit den Top-Leistungskennzahlen

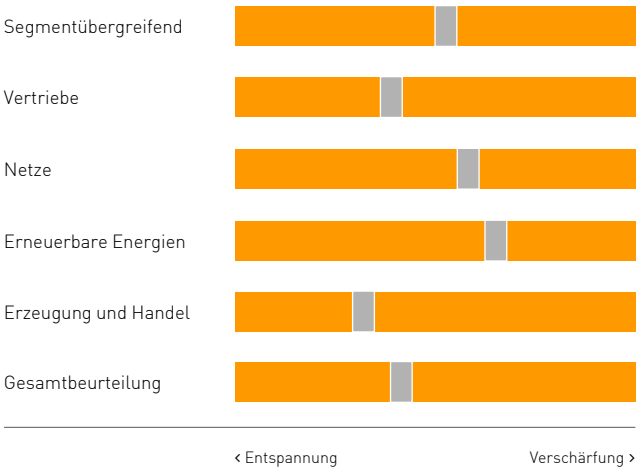


Segmentübergreifend
Vertriebe
Erneuerbare Energien
Erzeugung und Handel

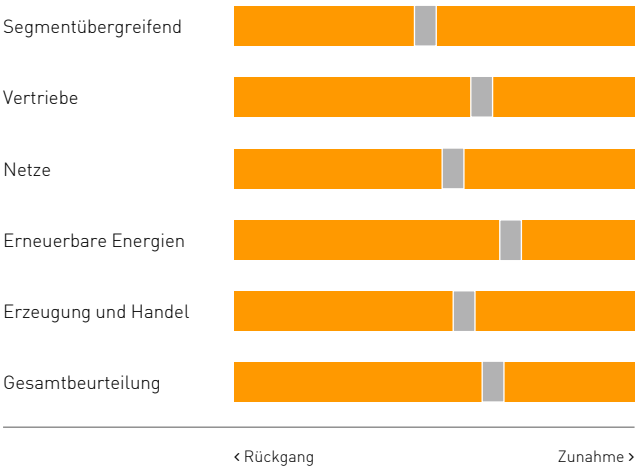
1 Adjusted EBITDA
2 Innenfinanzierungskraft
3 ROCE
4 Anteil „Nahe am Kunden“/Vertriebe am Adjusted EBITDA gesamt
5 Anteil Netze am Adjusted EBITDA gesamt
6 Anteil Erneuerbare Energien am Adjusted EBITDA gesamt
7 Anteil Erzeugung und Handel am Adjusted EBITDA gesamt
8 Reputationsindex
9 Kundenzufriedenheitsindex EnBW/Yello
10 SAIDI (Strom)
11 Mitarbeitercommitmentindex (MCI)
12 LTIF
13 Installierte Leistung EE und Anteil EE an der Erzeugungskapazität
14 CO_2-Intensität

Gesamtbeurteilung durch die Unternehmensleitung

Entwicklung der Risikolage 2016



Entwicklung der Chancenlage 2016



Die Risikosituation blieb auch im Jahr 2016 für die gesamte Branche der Energieunternehmen weiter angespannt. Infolge der Energiewende verändern sich die Rahmenbedingungen der Branche kontinuierlich. Besonders aufgrund der weiterhin niedrigen Marktpreise und der unveränderten ungünstigen Erwartungen bezüglich der mittelfristigen Strompreise, stellt sich mit Blick auf 2017 die Gesamtrisikosituation der EnBW nach wie vor angespannt dar. Zahlreiche Faktoren gefährden die Erreichung unserer wirtschaftlichen Ziele. Die politische Entscheidung für den Ausstieg Deutschlands aus der Kernenergie sowie die mit der EEG-Novelle 2017 festgelegte Regelung der Höhe für die Einspeisevergütung reduziert die Planungssicherheit und birgt auch künftig ein großes Risikopotenzial. Für den EnBW-Konzern resultieren daraus einschneidende Konsequenzen im operativen Geschäft und Belastungen der Ergebnissituation. Die anhaltenden Wettbewerbs- und Marktrisiken könnten die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des EnBW-Konzerns beeinträchtigen. Die Entscheidung zur Umsetzung des Gesetzes zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung strapaziert die Liquiditätslage der EnBW deutlich.

Gleichzeitig bietet die Energiewende vielfältige Chancen zur Entwicklung neuer Modelle für künftige Geschäftsfelder, die wir über unsere Strategie EnBW 2020 konsequent verfolgen. Die EnBW entwickelt zahlreiche kundengerichtete Maßnahmen wie innovative Energielösungen in den Bereichen Energietechnik, beispielsweise mit dem Produkt EnBW solar+, Energieeffizienz im Unternehmen oder auch bei der Elektromobilität. Des Weiteren wird die wirtschaftliche Erschließung umweltfreundlicher und CO_2-effizienter Energielösungen konsequent vorangetrieben. Die Umsetzung unserer Strategie EnBW 2020 soll die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern und neue Wachstumspotenziale erschließen.

Im Jahresverlauf 2016 haben sich zwar einige Risiken reduziert oder sind entfallen, jedoch sind auch zusätzliche Risiken für die EnBW aufgetreten beziehungsweise haben sich verschärft. Bestandsgefährdende Risiken bestehen für den EnBW-Konzern derzeit nicht.

Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht fasst die Grundsätze zusammen, die für die Festlegung der Vergütung der Vorstandsmitglieder maßgeblich sind, und erläutert die Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung sowie die Vergütung des Aufsichtsrats.

Der Vergütungsbericht berücksichtigt dabei die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und die Vorgaben aus dem Deutschen Rechnungslegungs Standard (DRS) 17 (geändert 2010). Darüber hinaus beinhaltet er die erforderlichen Angaben, die nach den Erfordernissen des deutschen Handelsrechts, erweitert durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG), Bestandteil des Anhangs nach § 314 HGB beziehungsweise des Lageberichts nach § 315 HGB sind.

Vergütung des Vorstands

Auf Vorschlag des Personalausschusses beschließt der Aufsichtsrat über das Vergütungssystem für den Vorstand einschließlich der wesentlichen Vertragselemente und überprüft es regelmäßig. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung sind neben der Aufgabe und der Leistung der Vorstandsmitglieder die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die nachhaltige Wertentwicklung des Unternehmens sowie das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt sowie in der zeitlichen Entwicklung.

Mit Wirkung vom 1. Januar 2016 hat der Aufsichtsrat der EnBW AG am 18. März 2016 die dritte und letzte Stufe der Neugestaltung des Vorstandsvergütungssystems beschlossen. Auf diese Weise wurde ein modernes und marktgerechtes Versorgungssystem eingeführt, das die Unternehmensrisiken optimiert und den Vorstandsmitgliedern eine größere Flexibilität hinsichtlich der Wahl der Auszahlungsform der Versorgungsleistungen eröffnet. Mit Einführung des neuen Systems zur betrieblichen Altersversorgung der Vorstandsmitglieder erfolgt eine Umstellung der bislang leistungsorientierten Versorgungszusagen auf ein beitragsorientiertes Versorgungsmodell. Das neue System wurde von der ordentlichen Hauptversammlung am 10. Mai 2016 gebilligt. Die Vergütung setzt sich für das Jahr 2016 aus den folgenden wesentlichen Komponenten zusammen:

Erfolgsunabhängige Vergütung

Sie umfasst eine fixe Jahresgrundvergütung sowie sonstige Bezüge.

Erfolgsbezogene Vergütung

- **Leistungsbonus (Short Term Incentive – STI):** Die Höhe des Leistungsbonus hängt davon ab, inwieweit die für das Geschäftsjahr jeweils vereinbarten Ziele erreicht wurden. Diese umfassen Finanzziele auf Konzernebene (Unternehmensziele), die an den beiden Kenngrößen EBITDA und ROCE gemessen werden, sowie individuelle Ziele. Der Aufsichtsrat ist bei nicht steuerungsrelevanten Ereignissen berechtigt, eine Anpassung der Zielgrößen vorzunehmen. Die Werte des Leistungsbonus bei 100-prozentiger Zielerreichung sowie der erreichbare Maximal- und Minimalwert bei Überschreitung und Unterschreitung der vereinbarten Ziele können der Tabelle „Zieleinkommen der Vorstandsmitglieder“ entnommen werden. Der Leistungsbonus für das aktuelle Bemessungsjahr wird sofort ausgezahlt. Die zeitversetzte Auszahlung aus dem Jahr 2014 (Deferral 2) wird anhand der Zielerreichung der Unternehmensziele im Jahr 2016 angepasst, mit 3% pro Jahr verzinst und nach Feststellung des Jahresabschlusses ausgezahlt.
- **Wertsteigerungsbonus (Long Term Incentive – LTI):** Der Wertsteigerungsbonus setzt sich aus einem Basis-LTI, einer Wettbewerbskomponente sowie einer Nachhaltigkeitskomponente zusammen. Die Summe der aus diesen drei Komponenten ermittelten variablen Vergütungsteile ergibt die Gesamthöhe des Wertsteigerungsbonus. Wie beim Leistungsbonus legt auch hier der Aufsichtsrat im Voraus Zielwerte, Untergrenzen und Obergrenzen fest. Der Basis-LTI wird durch den aus der dreijährigen Mittelfristplanung abgeleiteten kumulierten Wertbeitrag bestimmt. Er berechnet sich aus der Differenz der Kenngrößen ROCE und WACC (Kapitalkostensatz) multipliziert mit dem durchschnittlichen eingesetzten Kapital (Capital Employed). Die Wettbewerbskomponente misst in der jeweiligen dreijährigen Performance-Periode die relative Performance des EnBW-Konzerns verglichen mit einer Peergroup von Wettbewerbern auf Basis des Value Spreads (= ROCE - WACC). Dem Ziel einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung im engeren Sinne wird zusätzlich durch die LTI-Nachhaltigkeitskomponente Rechnung getragen. Innerhalb dieser Komponente werden die Auswirkungen der nachhaltigen Geschäftsentwicklung auf die Bereiche Kunden, Mitarbeiter sowie Ökologie/Gesellschaft berücksichtigt. Die Feststellung der Zielerreichung aller drei Komponenten erfolgt nach Ablauf der dreijährigen Planungsperiode, die jeweils die Bemessungsgrundlage bildet. Der Aufsichtsrat ist bei nicht steuerungsrelevanten Ereignissen außerhalb des Einflussbereichs des Vorstands berechtigt, eine Anpassung der Zielgrößen vorzunehmen. Die Werte des Wertsteigerungsbonus bei 100-prozentiger Zielerreichung sowie der erreichbare Maximal- und Minimalwert bei Überschreitung und Unterschreitung der vereinbarten Ziele können ebenfalls der Tabelle „Zieleinkommen der Vorstandsmitglieder“ entnommen werden. Der sich aus den jeweiligen Zielerreichungen ergebende Betrag wird nach Ablauf des dreijährigen Bemessungszeitraums ausgezahlt. Im Hinblick auf die Beibehaltung der bisherigen Zieleinkommenshöhe erfolgt einmalig nach Ablauf des dreijährigen Bemessungszeitraums für zwei Jahre eine Verzinsung des ermittelten Bonusbetrags in Höhe von 3% pro Jahr.

Vergütung der Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2016

Angaben in €	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsbezogene Vergütung		Gesamt
(Vorjahresangaben in Klammern)	Grundvergütung	Sonstige Bezüge[1]	ohne langfristige Anreizwirkung	mit langfristiger Anreizwirkung	
Dr. Frank Mastiaux, Vorsitzender	990.000	26.960	878.268	1.241.349[2]	3.136.577
	(990.000)	(11.872)	(978.060)	(1.014.032)	(2.993.964)
Dr. Bernhard Beck, LL.M.	515.000	66.036	508.016	647.960[2]	1.737.012
	(515.000)	(47.104)	(570.640)	(610.617)	(1.743.361)
Thomas Kusterer	515.000	29.116	448.500	585.164[2]	1.577.780
	(515.000)	(22.122)	(495.170)	(549.555)	(1.581.847)
Dr. Hans-Josef Zimmer	515.000	41.642	448.500	585.164[2]	1.590.306
	(515.000)	(39.880)	(498.320)	(549.555)	(1.602.755)
Gesamt	**2.535.000**	**163.754**	**2.283.284**	**3.059.637**	**8.041.675**
	(2.535.000)	**(120.978)**	**(2.542.190)**	**(2.723.759)**	**(7.921.927)**

[1] Die sonstigen Bezüge beinhalten geldwerte Vorteile, insbesondere aus dem Zurverfügungstellen von Dienstwagen in Höhe von insgesamt 159.603 € (Vorjahr: 120.307 €).
[2] Laut aktuellem Stand beträgt der vorläufige Wertsteigerungsbonus für die Performance-Perioden 2015 bis 2017 beziehungsweise 2016 bis 2018 von Dr. Frank Mastiaux 2.009.871 € (Vorjahr: 2.423.140 €), Dr. Bernhard Beck 1.215.708 € (Vorjahr: 1.350.673 €), Thomas Kusterer 1.035.133 € (Vorjahr: 1.186.921 €) und Dr. Hans-Josef Zimmer 1.035.133 € (Vorjahr: 1.186.921 €). Die exakte Höhe des Wertsteigerungsbonus für die Performance-Perioden 2015 bis 2017 beziehungsweise 2016 bis 2018 kann erst nach Ablauf des Geschäftsjahres 2017 beziehungsweise 2018 ermittelt werden und sich innerhalb der Bandbreite des LTI gemäß der nachfolgenden Tabelle „Zieleinkommen der Vorstandsmitglieder" bewegen.

Zieleinkommen der Vorstandsmitglieder[1]

Angaben in €	Dr. Frank Mastiaux Chief Executive Officer				Dr. Bernhard Beck, LL.M. Chief Personnel Officer			
	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)
Festvergütung	990.000	990.000	990.000	990.000	515.000	515.000	515.000	515.000
Nebenleistungen	11.872	26.960	26.960	26.960	47.104	66.036	66.036	66.036
Summe	**1.001.872**	**1.016.960**	**1.016.960**	**1.016.960**	**562.104**	**581.036**	**581.036**	**581.036**
Einjährige variable Vergütung								
Leistungsbonus	748.000	748.000	0	1.089.000	455.000	455.000	0	628.000
Mehrjährige variable Vergütung								
LTI	1.026.000	1.026.000	0	1.494.000	630.000	630.000	0	870.000
Summe	**2.775.872**	**2.790.960**	**1.016.960**	**3.599.960**	**1.647.104**	**1.666.036**	**581.036**	**2.079.036**
Versorgungsaufwand	617.515	-57.648	-57.648	-57.648	150.748	-282.520	-282.520	-282.520
Gesamtvergütung	**3.393.387**	**2.733.312**	**959.312**	**3.542.312**	**1.797.852**	**1.383.516**	**298.516**	**1.796.516**

[1] Diese Tabelle stellt die Vergütung im Berichts- sowie im Vorjahr dar, die sich bei 100-prozentiger Zielerreichung ergibt (Zieleinkommen), sowie die für das Geschäftsjahr mögliche minimale und maximale Vergütung. Beschrieben wird die Vergütung der Vorstandsmitglieder, die im Berichts- oder Vorjahr zumindest zeitanteilig als Vorstand der EnBW AG bestellt waren.

Zufluss an die Vorstandsmitglieder[1]

Angaben in €	Dr. Frank Mastiaux Chief Executive Officer		Dr. Bernhard Beck, LL.M. Chief Personnel Officer	
	2016	2015	2016	2015
Festvergütung	990.000	990.000	515.000	515.000
Nebenleistungen	26.960	11.872	66.036	47.104
Summe	**1.016.960**	**1.001.872**	**581.036**	**562.104**
Einjährige variable Vergütung				
Leistungsbonus	974.178	756.333	542.906	410.667
Mehrjährige variable Vergütung				
Deferrals aus 2012	–	119.639	–	74.775
Deferrals aus 2013	520.374	471.878	320.230	290.387
Deferrals aus 2014	493.657	–	290.387	–
Summe	**3.005.169**	**2.349.722**	**1.734.559**	**1.337.933**
Versorgungsaufwand	-57.648	617.515	-282.520	150.748
Gesamtvergütung	**2.947.521**	**2.967.237**	**1.452.039**	**1.488.681**

[1] Diese Tabelle stellt den Zufluss im Sinne des Einkommensteuergesetzes im Berichts- sowie im Vorjahr dar. Beschrieben werden die Bezüge der Vorstandsmitglieder, die im Berichts- oder Vorjahr zumindest zeitanteilig als Vorstand der EnBW AG bestellt waren.

	Thomas Kusterer Chief Financial Officer				Dr. Hans-Josef Zimmer Chief Technical Officer			
	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)
	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000
	22.122	29.116	29.116	29.116	39.880	41.642	41.642	41.642
	537.122	**544.116**	**544.116**	**544.116**	**554.880**	**556.642**	**556.642**	**556.642**
	390.000	390.000	0	546.000	390.000	390.000	0	546.000
	535.000	535.000	0	749.000	535.000	535.000	0	749.000
	1.462.122	**1.469.116**	**544.116**	**1.839.116**	**1.479.880**	**1.481.642**	**556.642**	**1.851.642**
	294.190	-533.743	-533.743	-533.743	308.841	-307.973	-307.973	-307.973
	1.756.312	**935.373**	**10.373**	**1.305.373**	**1.788.721**	**1.173.669**	**248.669**	**1.543.669**

	Thomas Kusterer Chief Financial Officer		Dr. Hans-Josef Zimmer Chief Technical Officer	
	2016	2015	2016	2015
	515.000	515.000	515.000	515.000
	29.116	22.122	41.642	39.880
	544.116	**537.122**	**556.642**	**554.880**
	503.870	363.750	478.870	366.900
	–	269.189	–	269.189
	288.207	261.348	288.207	261.348
	261.348	–	261.348	–
	1.597.541	**1.431.409**	**1.585.067**	**1.452.317**
	-533.743	294.190	-307.973	308.841
	1.063.798	**1.725.599**	**1.277.094**	**1.761.158**

Zusagen an den Vorstand für den Fall der Tätigkeitsbeendigung

Mit Wirkung vom 1. Januar 2016 hat der Aufsichtsrat der EnBW AG am 18. März 2016 in einer dritten Stufe der Neugestaltung des Vorstandsvergütungssystems eine Neuregelung der betrieblichen Altersversorgung der Vorstände beschlossen.

Die bis zum 31. Dezember 2015 geltenden betrieblichen Altersversorgungszusagen für die Vorstandsmitglieder sind ausführlich im Vergütungsbericht für das Jahr 2015 dargestellt, der im zusammengefassten Lagebericht des EnBW-Konzerns und der EnBW AG für das Geschäftsjahr 2015 veröffentlicht ist.

Die Neugestaltung der betrieblichen Altersversorgung für die Vorstandsmitglieder der Gesellschaft wurde mit der Zielsetzung entwickelt, ein modernes und marktgerechtes Versorgungssystem einzuführen, das die Unternehmensrisiken optimiert und den Vorstandsmitgliedern eine größere Flexibilität hinsichtlich der Wahl der Auszahlungsform der Versorgungsleistungen eröffnet. Mit Einführung des neuen Systems erfolgt eine Umstellung der bislang leistungsorientierten Versorgungszusagen auf ein beitragsorientiertes Versorgungsmodell. Im neuen System werden jährliche Versorgungsbeiträge gewährt, die mit einem kapitalmarktorientierten Zinssatz verzinst werden. Um die mit der Altersversorgung verbundenen Unternehmensrisiken – insbesondere Zinsrisiken und biometrische Risiken – für die Zukunft kalkulierbarer auszugestalten, enthält das Zinsmodell nur einen vergleichsweise geringen fix zugesagten Zinsanteil als Basisverzinsung zuzüglich nicht garantierter, an die tatsächliche Zinsentwicklung in der Lebensversicherungswirtschaft angelehnte Überschüsse.

Eine Erhöhung der nach Ablauf von drei Bestellperioden erreichbaren Altersversorgung der Vorstandsmitglieder wurde mit der Neugestaltung des Systems nicht bezweckt.

Die wichtigsten Gestaltungsmerkmale werden im Folgenden erläutert:

Die EnBW stellt während der Dauer des Anstellungsvertrags auf einem individuellen Versorgungskonto jährliche Festbeiträge zur Altersversorgung bereit. Versorgungsbeiträge werden für die maximale Dauer von drei Bestellperioden (beziehungsweise 13 Bestelljahren) gewährt. Die jährlichen Festbeiträge betragen 230.000 € für ordentliche Vorstandsmitglieder beziehungsweise 390.000 € für den Vorstandsvorsitzenden. Im Fall der Invalidität werden dem erreichten Stand des Versorgungskontos als ergänzende Risikoleistung altersabhängig „fiktive" Beiträge bis zur Vollendung des 60. Lebensjahres – höchstens jedoch sieben Beiträge – hinzugerechnet.

Zusätzlich zu den jährlichen Beiträgen wird eine marktorientierte Verzinsung gewährt, die aus einer garantierten Basisverzinsung und nicht garantierten Überschüssen besteht. Jeder Beitrag wird mit dem Garantiezins vorab bis zum festgelegten Eintrittsalter für den Ruhestand (Alter 63) aufgezinst. Des Weiteren können jährliche Überschüsse über den Garantiezins hinaus zugeteilt werden. Diese richten sich nach der in der Lebensversicherungswirtschaft im vergangenen Jahr tatsächlich erreichten, laufenden Durchschnittsverzinsung der Kapitalanlagen und sind nicht garantiert.

Grundsätzlich ist für den Versorgungsfall (Alter, Invalidität, Tod) die Auszahlung des Versorgungsguthabens in fünf bis zehn Raten vorgesehen. Alternativ kann auf Antrag des Vorstandsmitglieds auch eine lebenslange Rentenzahlung – unter Einschluss einer 60-prozentigen Hinterbliebenenanwartschaft – oder eine Mischform erfolgen. Für den/die Hinterbliebenen stehen ebenfalls Auszahlungsoptionen zur Verfügung. Bei Ausscheiden vor Eintritt eines Versorgungsfalls bleibt das Versorgungskonto mit dem erreichten Stand zuzüglich eventuell noch anfallender Überschussgutschriften erhalten.

Den Vorstandsmitgliedern wird ermöglicht, sich selbst an der Vorsorge für den Ruhestand zu beteiligen und die arbeitgeberfinanzierte Altersversorgung durch Eigenbeiträge aufzustocken. Hierfür kann ein Anteil der jährlichen STI-Zahlung bis zu einem Maximalbetrag von 50.000 € p.a. in einen Altersversorgungsanspruch umgewandelt werden. Die Regelungen des Neusystems gelten für die eigenfinanzierten Beiträge entsprechend.

Überleitung der bestehenden Altersversorgungszusagen in das Neusystem: Sämtliche bestehenden Versorgungszusagen der aktuell amtierenden Vorstandsmitglieder wurden zum Stichtag 31. Dezember 2015/1. Januar 2016 abgelöst und auf das neue System übergeleitet. Hierfür wurden gemäß Betriebsrentengesetz (BetrAVG) die individuell erreichten Rentenansprüche als Besitzstände ermittelt und als unveränderte Rentenanwartschaft aufrechterhalten. Der Versorgungsanspruch setzt sich für die amtierenden Vorstandsmitglieder aus einem festgeschriebenen Besitzstand nach der abgelösten leistungsorientierten Rentenzusage und einem aufzubauenden Kapitalanspruch nach dem neuen beitragsorientierten System zusammen. Folgende – gemäß der jeweiligen individuellen Bestelldauer – erreichten Anwartschaften wurden bei den amtierenden Vorstandsmitgliedern zum 31. Dezember 2015 ermittelt: Dr. Frank Mastiaux: 80.676 € p.a., Dr. Bernhard Beck: 195.846 € p.a., Thomas Kusterer: 89.523 € p.a., Dr. Hans-Josef Zimmer: 174.636 € p.a.

Mit Erreichen des 63. Lebensjahres und Ausscheiden aus dem Unternehmen oder im Fall von Invalidität wird die vorgenannte Anwartschaft als lebenslange Altersrente gezahlt und jährlich um 1% dynamisiert. Diese Zusage beinhaltet eine Witwen-/Witwerrentenanwartschaft in Höhe von 60 % der Eigenrente.

Ab dem 1. Januar 2016 werden jährliche Versorgungsbeiträge und die Verzinsung der Beiträge grundsätzlich nach den Regelungen des neuen Systems für künftig neu bestellte Vorstandsmitglieder gewährt. In Abweichung vom neuen System wurden im Rahmen der Überleitung für die aktuellen Vorstandsmitglieder individuelle Versorgungsbeiträge und jeweils eine individuelle Beitragszeit definiert. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass die bestehenden Zusagen – einerseits in Abhängigkeit von aktuellem Alter und der daran anknüpfenden Verweildauer im Neusystem und andererseits unter Berücksichtigung des individuell erreichten Besitzstands – entsprechend individuelle Beiträge erfordern, um die bislang zugesagten Leistungen wieder abzubilden. Einheitlicher

Maßstab hierfür ist die Erreichung des individualvertraglich vereinbarten, nach Ablauf von drei Bestellperioden maximal möglichen Versorgungsziels.

Folgende individuelle Versorgungsbeiträge wurden im Rahmen der Überleitung zum 31. Dezember 2015/1. Januar 2016 festgelegt: Dr. Frank Mastiaux: 360.000 € p.a., Dr. Bernhard Beck: 170.000 € p.a., Thomas Kusterer: 215.000 € p.a., Dr. Hans-Josef Zimmer: 120.000 € p.a.

Die Auszahlung des individuellen Besitzstands aus der abgelösten Rentenzusage erfolgt für die in das neue Modell übergeleiteten Vorstandsmitglieder als lebenslange Rente. Für den Kapitalanspruch aus dem neuen System stehen die dortigen Auszahlungsoptionen entsprechend zur Verfügung. Ansonsten gelten die gleichen Regelungen wie im oben dargestellten neuen System.

Change-of-Control-Regelung: Für alle Mitglieder des Vorstands besteht derzeit die folgende Change-of-Control-Regelung: Im Fall der Amtsniederlegung und Kündigung durch ein Vorstandsmitglied aufgrund von Change of Control stehen diesem die ausstehende Jahresgrundvergütung bis zum Ablauf der vorgesehenen Vertragslaufzeit, maximal jedoch drei Jahresgrundvergütungen, sowie die im Rahmen des Leistungsbonus bereits erdienten Deferrals zu. Der Anspruch ist auf den eineinhalbfachen Abfindungs-Cap beschränkt, darf nicht mehr als die Restlaufzeit des Vertrags vergüten und ist mit der vorzeitigen Beendigung des Dienstvertrags fällig.

Bei Abschluss oder Verlängerung eines Vorstandsvertrags wird für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit wegen eines Change of Control vereinbart, dass Ausgleichs- oder Abfindungszahlungen den Abfindungs-Cap nicht überschreiten und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags vergüten.

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit bestehen darüber hinaus keine Abfindungszusagen. Eine Abfindung kann sich aber aus einer Aufhebungsvereinbarung ergeben, die im Einzelfall individuell getroffen wird. Für zum Bilanzstichtag bestehende Verträge wurde vereinbart, dass Zahlungen an ein Vorstandsmitglied bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund einschließlich Nebenleistungen den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten (Abfindungs-Cap) und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags vergüten. Beim Abschluss oder bei der Verlängerung von Vorstandsverträgen wird darauf geachtet, dass bei Beendigung des Anstellungsvertrags aus einem vom Vorstandsmitglied zu verantwortenden wichtigen Grund keine Zahlung an das Vorstandsmitglied erfolgt.

Vorübergehende Dienstverhinderung: Im Fall einer vorübergehenden Dienstverhinderung des Vorstandsmitglieds wegen Krankheit oder sonstiger vom Vorstandsmitglied nicht zu vertretender Gründe werden für die ersten sechs Monate die Vergütung, wobei sich die Höhe der variablen Vergütung aus dem Durchschnitt der letzten drei Jahre bemisst, und für weitere sechs Monate die Grundvergütung gezahlt. Die Zahlungen für den Fall der Dienstverhinderung erfolgen jedoch längstens bis zum Ende der Laufzeit des Dienstvertrags.

Aus den Versorgungsregelungen ergeben sich folgende Angaben für das Geschäftsjahr 2016 (Vorjahresangaben in Klammern). Die Darstellung erfüllt die Anforderungen des § 285 Nr. 9a HGB. Es werden der erdiente Anspruch zum Bilanzstichtag, der Jahresaufwand für Pensionsverpflichtungen sowie der zum Bilanzstichtag erdiente Barwert der Pensionsverpflichtungen (einschließlich der durch Gehaltsverzicht eigenfinanzierten Versorgungszusage) angegeben.

Versorgungsregelungen

(Vorjahresangaben in Klammern)	Erdienter Anspruch zum 31.12.2016 Rente p. a. aus bisheriger Zusage in €	Kapital aus Neuzusage (Beitragsmodell) in €	Jahresaufwand für Pensionsverpflichtungen in €[1]	Barwert der Pensionsverpflichtungen (Defined Benefit Obligations) in €
Dr. Frank Mastiaux, Vorsitzender	80.676	408.885	-57.648	1.895.835
	(32,5 %[2])	(-)	(617.515)	(1.820.911)
Dr. Bernhard Beck, LL.M.	195.846	171.059	-282.520	5.602.207
	(60 %[3])	(-)	(150.748)	(5.571.722)
Thomas Kusterer	89.523[4]	256.636	-533.743	2.223.910
	(40 %[3])	(-)	(294.190)	(2.393.781)
Dr. Hans-Josef Zimmer	174.636	126.773	-307.973	4.722.748
	(50 %[3])	(-)	(308.841)	(4.787.215)

[1] Darin enthalten: Zuführung zum Versorgungskapital in Höhe von insgesamt 101.001 € (Vorjahr: 105.901 €). Hierbei handelt es sich um eine durch Gehaltsverzicht eigenfinanzierte Versorgungszusage. Zusätzlich ist ein Einmaleffekt von -2.528.767 € enthalten, der aus der Umstellung der Versorgungszusage resultiert.
[2] Anspruch in Prozent der ruhegehaltsfähigen Jahresgrundvergütung; derzeitige Basis: 600.000 €.
[3] Anspruch in Prozent der ruhegehaltsfähigen Jahresgrundvergütung; derzeitige Basis: 350.000 €.
[4] Thomas Kusterer hat zusätzlich zur Besitzstandsrente einen Sonderkapitalbaustein in Höhe von 135.000 €.

Unter dem Jahresaufwand für Pensionsverpflichtungen werden sowohl der Dienstzeitaufwand als auch der Zinsaufwand ausgewiesen. Zusätzlich ist im Geschäftsjahr 2016 ein Einmaleffekt (Ertrag) im Jahresaufwand enthalten, der aus der Umstellung der leistungsorientierten Rentenzusage auf die beitragsorientierte Kapitalzusage mit Besitzstandsbildung und Kontenneuaufbau resultiert. Ohne diesen Einmaleffekt bewegt sich der Jahresaufwand insgesamt in etwa auf dem Vorjahresniveau. Für die aktuellen Mitglieder des Vorstands bestehen Pensionsverpflichtungen (Defined Benefit Obligations) nach IFRS in Höhe von 14,4 Mio.€ (Vorjahr: 14,6 Mio.€).

Frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen erhielten im Geschäftsjahr 2016 Gesamtbezüge in Höhe von 6,5 Mio.€ (Vorjahr: 7,1 Mio.€). Die Rentenzahlungen werden entsprechend den prozentualen Veränderungen der Vergütungen laut Tarifvertrag dynamisiert.

Es bestehen Pensionsverpflichtungen (Defined Benefit Obligations) gegenüber früheren Mitgliedern des Vorstands und ihren Hinterbliebenen nach IFRS in Höhe von 97,2 Mio.€ (Vorjahr: 94,4 Mio.€).

Zum Geschäftsjahresende bestehen wie im Vorjahr keine Vorschüsse und Kredite gegenüber den Mitgliedern des Vorstands.

Vergütung des Aufsichtsrats

Die Hauptversammlung am 25. April 2013 hat auf Vorschlag des Vorstands und des Aufsichtsrats die Regelungen für die Vergütung des Aufsichtsrats neu gefasst. Danach erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats für das gesamte Geschäftsjahr 2016 neben dem Ersatz ihrer Auslagen eine feste, nach Ablauf des Geschäftsjahres zahlbare Vergütung in Höhe von je 40.000€. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält das Zweifache, der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats das Eineinhalbfache des vorgenannten Betrags.

Für die Tätigkeit in einem oder mehreren Ausschüssen des Aufsichtsrats erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats zum Ausgleich des zusätzlichen Aufwands pauschal eine feste Vergütung in Höhe von je 7.500€ pro Geschäftsjahr. Der Vorsitzende eines oder mehrerer Ausschüsse erhält das Zweifache der Ausschussvergütung, es sei denn, der jeweilige Ausschuss ist im betreffenden Geschäftsjahr nicht tätig geworden.

Aufsichtsratsmitglieder, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat oder einem Ausschuss angehörten oder eine Vorsitzendenfunktion wahrgenommen haben, erhalten einen der zeitlichen Dauer ihres Amtes oder ihrer Funktion im Geschäftsjahr entsprechenden Teil der Vergütung.

Zusätzlich erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats für die Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen und Ausschusssitzungen ein Sitzungsgeld in Höhe von je 750€. Für die Teilnahme an Vorbesprechungen wird ein Sitzungsgeld in Höhe von je 250€ gezahlt, wobei für jede Aufsichtsratssitzung nur eine Vorbesprechung vergütet wird.

Entsprechend dieser Vergütungssystematik erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2016 folgende Gesamtvergütung (einschließlich Sitzungsgeldern und Mandatsvergütungen von Tochtergesellschaften):

Gesamtvergütung der Aufsichtsratsmitglieder der EnBW AG 2016

Angaben in € (Vorjahresangaben in Klammern)	Vergütung (inkl. Sitzungsgeldern)	Mandatsvergütungen von Tochter-gesellschaften	Gesamt
Lutz Feldmann, Vorsitzender (Vorsitzender seit 10.5.2016)	92.378 (33.260)	0 (0)	92.378 (33.260)
Dietrich Herd, stellvertretender Vorsitzender	85.000 (76.250)	10.400 (9.500)	95.400 (85.750)
Dr. Dietrich Birk (seit 5.9.2016)	17.986 (0)	0 (0)	17.986 (0)
Stefanie Bürkle[1] (seit 10.5.2016)	36.628 (0)	0 (0)	36.628 (0)
Stefan Paul Hamm[2]	61.250 (46.476)	9.413 (9.301)	70.663 (55.777)
Michaela Kräutter[2]	49.250 (5.353)	1.500 (0)	50.750 (5.353)
Silke Krebs[3]	59.500 (50.500)	0 (0)	59.500 (50.500)
Marianne Kugler-Wendt[2]	60.500 (52.250)	7.000 (6.400)	67.500 (58.650)
Thomas Landsbek (seit 10.5.2016)	32.292 (0)	0 (0)	32.292 (0)
Dr. Hubert Lienhard	55.750 (49.500)	0 (0)	55.750 (49.500)
Sebastian Maier	55.586 (45.250)	6.615 (6.915)	62.201 (52.165)
Arnold Messner	63.500 (55.250)	8.413 (7.813)	71.913 (63.063)
Dr. Wolf-Rüdiger Michel[1]	59.500 (49.000)	0 (0)	59.500 (49.000)
Gunda Röstel	67.000 (57.000)	7.427 (0)	74.427 (57.000)
Klaus Schörnich	60.500 (51.250)	12.500 (14.375)	73.000 (65.625)
Heinz Seiffert[1]	58.000 (53.000)	0 (0)	58.000 (53.000)
Edith Sitzmann[4] (seit 5.9.2016)	18.736 (0)	0 (0)	18.736 (0)
Ulrike Weindel (seit 10.5.2016)	38.628 (0)	(0) (0)	38.628 (0)
Lothar Wölfle[1]	59.500 (25.020)	(0) (0)	59.500 (25.020)
Dr. Bernd-Michael Zinow	68.750 (58.250)	12.747 (12.800)	81.497 (71.050)
Dr. Claus Dieter Hoffmann (Mitglied und Vorsitzender bis 10.5.2016)	37.753 (98.000)	0 (0)	37.753 (98.000)
Wolfgang Lang (bis 10.5.2016)	21.751 (52.250)	0 (8.862)	21.751 (61.112)
Bodo Moray (bis 30.9.2015)[2]	0 (37.658)	0 (5.244)	0 (42.902)
Gerhard Stratthaus (bis 29.4.2015)	0 (16.171)	0 (0)	0 (16.171)
Dr. Nils Schmid[3] (bis 31.8.2016)	39.167 (52.000)	0 (0)	39.167 (52.000)
Carola Wahl (bis 31.7.2016)	27.029 (43.500)	0 (0)	27.029 (43.500)
Dietmar Weber (bis 10.5.2016)	22.001 (52.250)	0 (0)	22.001 (52.250)
Kurt Widmaier (bis 30.6.2015)	0 (24.815)	0 (0)	0 (24.815)
Summe	**1.247.937** **(1.084.253)**	**76.015** **(81.210)**	**1.323.952** **(1.165.463)**

[1] Es gelten die Regelungen des Landesbeamtengesetzes und der Landesnebentätigkeitsverordnung des Landes Baden-Württemberg zur Ablieferung von Vergütungen aus Nebentätigkeiten an den Landkreis. Die Amtszeit von Herrn Seiffert endete zum 30.9.2016.

[2] Gemäß der Richtlinie des DGB über die Abführung von Aufsichtsratsvergütungen wird die Vergütung an die Hans-Böckler-Stiftung und die ver.di GewerkschaftsPolitische Bildung gGmbH abgeführt.

[3] Die Mitglieder der Landesregierung und die politischen Staatssekretäre haben sich verpflichtet, Vergütungen aus Aufsichtsräten, Beiräten und allen vergleichbaren Gremien, in denen sie im Zusammenhang mit ihrem Amt tätig sind oder in die sie als Mitglied der Landesregierung entsandt werden, in entsprechender Anwendung des § 5 Landesnebentätigkeitsverordnung an das Land abzuliefern, soweit diese im Kalenderjahr insgesamt den Bruttobetrag von 6.100 € übersteigen (Ministerratsbeschluss vom 24.5.2011). Die Mitgliedschaft im Kabinett der Landesregierung von Frau Krebs endete zum 18.3.2016 sowie von Herrn Dr. Schmid zum 11.5.2016.

[4] Die Mitglieder der Landesregierung und die politischen Staatssekretäre sind verpflichtet, Vergütungen einschließlich Sitzungsgeldern aus Aufsichtsräten, Verwaltungsräten, Beiräten und allen vergleichbaren Gremien, in denen sie im Zusammenhang mit ihrem Amt tätig sind und in die sie als Mitglied der Landesregierung entsandt werden, in entsprechender Anwendung des § 5 Landesnebentätigkeitsverordnung an das Land abzuliefern, soweit diese im Kalenderjahr insgesamt den Bruttobetrag der Stufe „B6 und höher" (derzeit 6.100 €) übersteigen (Ministerratsbeschluss vom 5.7.2016).

In den vorstehenden Angaben zur Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder sind Sitzungsgelder in Höhe von 240.000 € (Vorjahr: 130.500 €) und in den Mandatsvergütungen von Tochtergesellschaften sind Sitzungsgelder in Höhe von 20.515 € (Vorjahr: 21.190 €) enthalten. Sonstige Vergütungen oder Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, vor allem Beratungs- und Vermittlungsleistungen, wurden den Aufsichtsratsmitgliedern nicht gewährt. Sie haben im Berichtsjahr auch keine Kredite und Vorschüsse erhalten.

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats werden in eine im Interesse der EnBW von ihr in angemessener Höhe abgeschlossene Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für Organe einbezogen. Für diese D&O-Versicherung gilt für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats ein Selbstbehalt in Höhe von jeweils 10% des Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der jeweiligen festen jährlichen Vergütung.

Angaben nach den §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht des Vorstands

Der Vorstand macht nachfolgend die nach den §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB vorgeschriebenen Angaben und erläutert diese zugleich gemäß § 176 Abs. 1 Satz 1 AktG. Die Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals ist im Anhang des Jahres- und Konzernabschlusses im Abschnitt „Eigenkapital" wiedergegeben und erläutert. Direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten, sind im Anhang des Jahresabschlusses in den Abschnitten „Aktionärsstruktur" und „Mitteilungen nach § 21 WpHG" sowie im Anhang des Konzernabschlusses im Abschnitt „Beziehungen zu nahestehenden Personen" wiedergegeben und erläutert.

Erläuterungen zu den eigenen Aktien befinden sich in Textziffer 18 des Anhangs zum Konzernabschluss unter www.enbw.com/bericht2016-downloads.

Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Zwischen dem Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke (Zweckverband OEW) und der OEW Energie-Beteiligungs GmbH einerseits und dem Land Baden-Württemberg, der NECKARPRI GmbH und der NECKARPRI-Beteiligungsgesellschaft mbH andererseits wurden am 22. Dezember 2015 Verfügungsbeschränkungen über die von diesen gehaltenen EnBW-Aktien sowie deren grundsätzliche gegenseitige Verpflichtung zur Wahrung paritätischer Beteiligungsverhältnisse an der EnBW im Verhältnis zueinander vereinbart. Beschränkungen, die Stimmrechte betreffen, existieren nach Kenntnis des Vorstands nicht mehr, seit die vorgenannten unmittelbaren und mittelbaren EnBW-Aktionäre am 22. Dezember 2015 eine bis dahin zwischen ihnen bestehende Aktionärsvereinbarung aufgehoben haben.

Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands und über die Änderung der Satzung

Die Bestellung und Abberufung von Mitgliedern des Vorstands obliegt dem Aufsichtsrat gemäß § 84 AktG in Verbindung mit § 31 MitbestG. Diese Kompetenz wird in § 7 Abs. 1 Satz 2 der Satzung der EnBW abgebildet. Sollte ausnahmsweise ein erforderliches Vorstandsmitglied fehlen, hat nach § 85 AktG die Bestellung eines Vorstandsmitglieds durch das Gericht zu erfolgen, wenn ein dringender Fall vorliegt.

Das Recht zu Satzungsänderungen liegt gemäß § 119 Abs. 1 Nr. 5 AktG bei der Hauptversammlung. Die entsprechenden konkretisierenden Verfahrensregeln sind in den §§ 179, 181 AktG enthalten. Aus Praktikabilitätsgesichtspunkten wurde die Kompetenz für Satzungsänderungen, die lediglich die Fassung betreffen, dem Aufsichtsrat übertragen. Diese durch § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG eröffnete Möglichkeit ist in § 18 Abs. 2 der Satzung verankert.

Beschlüsse der Hauptversammlung zur Änderung der Satzung bedürfen nach § 179 Abs. 2 AktG einer Mehrheit von mindestens drei Vierteln des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals, sofern die Satzung nicht eine andere – für die Änderung des Unternehmensgegenstands jedoch nur eine höhere – Kapitalmehrheit bestimmt. Nach § 18 Abs. 1 der Satzung bedürfen die Beschlüsse der Hauptversammlung der Mehrheit der abgegebenen Stimmen (einfache Stimmenmehrheit), soweit nicht Gesetz oder Satzung eine größere Mehrheit oder weitere Erfordernisse bestimmen. Schreibt das Gesetz eine größere Mehrheit der abgegebenen Stimmen beziehungsweise des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals vor, so genügt in den Fällen die einfache Mehrheit, in denen das Gesetz es der Satzung überlässt, dies zu bestimmen.

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich der Möglichkeit, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen

Nach § 5 Abs. 2 der Satzung ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 25. April 2017 das Grundkapital der Gesellschaft durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien einmal oder mehrmals um bis zu 31.907.829,76 € gegen Bareinlage zu erhöhen.

Bei der EnBW existiert aktuell keine Ermächtigung der Hauptversammlung nach § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG zum Erwerb eigener Aktien durch die Gesellschaft. Die Gesellschaft kann eigene Aktien daher nur aufgrund und nach Maßgabe der übrigen Erwerbstatbestände des § 71 Abs. 1 AktG erwerben. Die Gesellschaft verfügt zum 31. Dezember 2016 über 5.749.677 eigene Aktien, die aufgrund früherer Ermächtigungen nach § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG erworben wurden. Die Veräußerung eigener Aktien der Gesellschaft kann über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre der Gesellschaft erfolgen. Eine Verwendung – insbesondere Veräußerung – eigener Aktien in anderer Weise kann nur im Rahmen des Beschlusses der Hauptversammlung vom 29. April 2004 erfolgen. Aus den von der EnBW gehaltenen eigenen Aktien stehen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zu.

Wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen, und die hieraus folgenden Wirkungen

Folgende Vereinbarungen der EnBW stehen unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots im Sinne der §§ 289 Abs. 4 Nr. 8, 315 Abs. 4 Nr. 8 HGB:

Eine syndizierte Kreditlinie in Höhe von 1,5 Mrd. €, die zum 31. Dezember 2016 nicht genutzt war, kann von den Gläubigern bei einem Kontrollwechsel bei der EnBW zur Rückzahlung fällig gestellt werden. Dies gilt nicht, wenn es sich bei dem Anteilserwerber um das Land Baden-Württemberg oder den Zweckverband OEW oder eine andere deutsche öffentlich-rechtliche Rechtspersönlichkeit handelt.

Von der Konzerngesellschaft Stadtwerke Düsseldorf AG (SWD) im Zusammenhang mit der Finanzierung ihres GuD-Kraftwerks aufgenommene Schuldscheindarlehen in Höhe von 200 Mio. €, zwei bilaterale Bankdarlehen in Höhe von zusammen 50 Mio. € und eine syndizierte Kreditlinie, die zum 31. Dezember 2016 mit rund 194 Mio. € valutiert, können jeweils bei einem – auch mittelbaren – Kontrollwechsel bei der SWD zur Rückzahlung fällig gestellt werden. Dies gilt nicht, wenn auch nach dem Kontrollwechsel die Mehrheit der Anteile an der SWD unmittelbar oder mittelbar von deutschen Gebietskörperschaften gehalten wird und die Stadt Düsseldorf an der SWD mindestens 25,05 % der Anteile hält.

Eine unter dem E Debt-Issuance-Programm am 12. Dezember 2008 begebene Schuldverschreibung in Höhe von 20 Mrd. JPY kann von den Gläubigern bei einem Kontrollwechsel bei der EnBW gekündigt und zur Zahlung fällig gestellt werden. Dies gilt nicht, wenn es sich bei dem Anteilserwerber um die EDF (deren Rechtsnachfolger als Aktionär nunmehr das Land Baden-Württemberg ist) oder den Zweckverband OEW oder eine andere deutsche öffentlich-rechtliche Körperschaft handelt.

Zwei bilaterale langfristige Bankdarlehen, die am 31. Dezember 2016 mit 425 Mio. € beziehungsweise 454 Mio. € valutierten, können vom Darlehensgeber bei einem Kontrollwechsel bei der EnBW zur Rückzahlung fällig gestellt werden, sofern sich durch den Kontrollwechsel eine nachteilige Auswirkung auf die künftige Rückzahlung des Darlehens ergibt. Dies gilt nicht, wenn es sich bei dem Anteilserwerber um die EDF (deren Rechtsnachfolger als Aktionär das Land Baden-Württemberg ist) oder den Zweckverband OEW handelt.

Entschädigungsvereinbarungen

Entschädigungsvereinbarungen im Sinne der §§ 289 Abs. 4 Nr. 9, 315 Abs. 4 Nr. 9 HGB, die mit Mitgliedern des Vorstands für den Fall eines Kontrollwechsels getroffen sind, sind im Vergütungsbericht wiedergegeben und erläutert.

Die Ziffern 4 und 5 der §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB waren bei der EnBW im Geschäftsjahr 2016 nicht einschlägig.

Gekürzter Jahresabschluss

des EnBW-Konzerns

Gewinn- und Verlustrechnung	**101**
Gesamtergebnisrechnung	**102**
Bilanz	**103**
Kapitalflussrechnung	**104**
Eigenkapitalveränderungsrechnung	**105**
Angaben zum Ergebnis der Prüfung des Konzernabschlusses und des Berichts über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns für das Geschäftsjahr 2016	**106**

Gewinn- und Verlustrechnung

in Mio. €[1]	Anhang	2016	2015
Umsatzerlöse inklusive Strom- und Energiesteuern		20.080,2	21.944,1
Strom- und Energiesteuern		-711,8	-777,6
Umsatzerlöse	(1)	**19.368,4**	**21.166,5**
Bestandsveränderung		15,9	-3,0
Andere aktivierte Eigenleistungen		118,5	93,4
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	807,5	833,8
Materialaufwand	(3)	-16.681,3	-17.364,7
Personalaufwand	(4)	-1.673,4	-1.641,3
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(5)	-1.224,9	-1.166,5
EBITDA		**730,7**	**1.918,2**
Abschreibungen	(6)	-2.393,6	-1.641,2
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit (EBIT)		**-1.662,9**	**277,0**
Beteiligungsergebnis	(7)	117,6	21,2
davon Ergebnis at equity bewerteter Unternehmen		(-10,0)	(26,3)
davon übriges Beteiligungsergebnis		(127,6)	(-5,1)
Finanzergebnis	(8)	-1.176,6	-24,0
davon Finanzerträge		(431,9)	(1.078,9)
davon Finanzaufwendungen		(-1.608,5)	(-1.102,9)
Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)		**-2.721,9**	**274,2**
Ertragsteuern	(9)	1.049,4	-40,0
Konzernüberschuss/-fehlbetrag		**-1.672,5**	**234,2**
davon auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Ergebnis		(124,7)	(76,0)
davon auf die Aktionäre der EnBW AG entfallendes Ergebnis		(-1.797,2)	(158,2)
Aktien im Umlauf (Mio. Stück), gewichtet		**270,855**	**270,855**
Ergebnis je Aktie aus Konzernüberschuss/-fehlbetrag (€)[2]	(23)	**-6,64**	**0,58**

[1] Vorjahreszahlen angepasst. Weitere Angaben im Anhang unter „Anpassung der Vorjahreszahlen". Den vollständigen Konzernabschluss veröffentlichen wir unter www.enbw.com/bericht2016-downloads.
[2] Verwässert und unverwässert; bezogen auf das auf die Aktionäre der EnBW AG entfallende Ergebnis.

Gesamtergebnisrechnung

in Mio. €[1]	2016	2015
Konzernüberschuss/-fehlbetrag	**-1.672,5**	**234,2**
Neubewertung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen	-427,4	200,7
At equity bewertete Unternehmen	1,4	-24,2
Ertragsteuern auf ergebnisneutral erfasste Aufwendungen und Erträge	124,1	-32,6
Summe der direkt im Eigenkapital erfassten Aufwendungen und Erträge ohne künftige ergebniswirksame Umgliederung	**-301,9**	**143,9**
Unterschied aus der Währungsumrechnung	7,0	53,2
Cashflow Hedge	247,8	104,9
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	192,8	-406,4
At equity bewertete Unternehmen	-39,8	14,6
Ertragsteuern auf ergebnisneutral erfasste Aufwendungen und Erträge	-105,2	-11,4
Summe der direkt im Eigenkapital erfassten Aufwendungen und Erträge mit künftiger ergebniswirksamer Umgliederung	**302,6**	**-245,1**
Summe der direkt im Eigenkapital erfassten Aufwendungen und Erträge	**0,7**	**-101,2**
Gesamtergebnis	**-1.671,8**	**133,0**
davon auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Ergebnis	(130,3)	(88,5)
davon auf die Aktionäre der EnBW AG entfallendes Ergebnis	(-1.802,1)	(44,5)

[1] Vorjahreszahlen angepasst. Weitere Angaben im Anhang unter „Anpassung der Vorjahreszahlen". Den vollständigen Konzernabschluss veröffentlichen wir unter www.enbw.com/bericht2016-downloads.

Bilanz

in Mio. €[1]	Anhang	31.12.2016	31.12.2015	1.1.2015
Aktiva				
Langfristige Vermögenswerte				
Immaterielle Vermögenswerte	(10)	1.636,5	1.744,9	1.783,0
Sachanlagen	(11)	13.481,9	13.508,1	13.681,7
At equity bewertete Unternehmen	(12)	1.835,6	826,1	1.941,0
Übrige finanzielle Vermögenswerte	(13)	6.428,0	8.309,3	8.589,2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(14)	357,4	760,3	678,6
Sonstige langfristige Vermögenswerte	(15)	410,1	345,7	279,1
Latente Steuern	(20)	1.268,9	93,4	430,0
		25.418,4	**25.587,8**	**27.382,6**
Kurzfristige Vermögenswerte				
Vorratsvermögen		806,8	877,5	1.135,4
Finanzielle Vermögenswerte	(16)	2.389,5	1.353,9	780,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(14)	3.129,1	2.787,3	3.193,1
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	(15)	2.626,9	3.034,7	2.537,2
Flüssige Mittel	(17)	3.991,6	3.501,1	3.179,2
		12.943,9	**11.554,5**	**10.825,0**
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	(22)	173,0	1.015,9	104,5
		13.116,9	**12.570,4**	**10.929,5**
		38.535,3	**38.158,2**	**38.312,1**
Passiva				
Eigenkapital	(18)			
Anteile der Aktionäre der EnBW AG				
Gezeichnetes Kapital		708,1	708,1	708,1
Kapitalrücklage		774,2	774,2	774,2
Gewinnrücklagen		1.582,5	3.634,8	3.692,4
Eigene Aktien		-204,1	-204,1	-204,1
Kumulierte erfolgsneutrale Veränderungen		-1.543,0	-1.644,2	-1.530,5
		1.317,7	**3.268,8**	**3.440,1**
Nicht beherrschende Anteile		1.898,5	1.854,4	1.105,5
		3.216,2	**5.123,2**	**4.545,6**
Langfristige Schulden				
Rückstellungen	(19)	13.011,9	14.478,1	14.302,2
Latente Steuern	(20)	652,8	670,7	648,9
Finanzverbindlichkeiten	(21)	6.720,2	6.810,0	7.187,1
Übrige Verbindlichkeiten und Zuschüsse	(21)	1.787,1	1.832,9	2.008,5
		22.172,0	**23.791,7**	**24.146,7**
Kurzfristige Schulden				
Rückstellungen	(19)	6.060,2	1.342,8	1.151,6
Finanzverbindlichkeiten	(21)	1.208,7	758,2	1.078,5
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(21)	3.193,0	3.523,5	3.829,6
Übrige Verbindlichkeiten und Zuschüsse	(21)	2.661,2	3.618,0	3.511,6
		13.123,1	**9.242,5**	**9.571,3**
Schulden in Verbindung mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	(22)	24,0	0,8	48,5
		13.147,1	**9.243,3**	**9.619,8**
		38.535,3	**38.158,2**	**38.312,1**

[1] Vorjahreszahlen angepasst. Weitere Angaben im Anhang unter „Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden" sowie „Anpassung der Vorjahreszahlen". Den vollständigen Konzernabschluss veröffentlichen wir unter www.enbw.com/bericht2016-downloads.

Kapitalflussrechnung

in Mio. €[1]	2016	2015
1. Operativer Bereich		
EBITDA	730,7	1.918,2
Veränderung der Rückstellungen	721,9	145,6
Ergebnis aus Veräußerungen	-28,4	-50,3
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge	-49,7	-69,7
Veränderung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus operativer Geschäftstätigkeit	-657,5	-137,7
Vorräte	(67,9)	(70,2)
Saldo aus Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(-302,6)	(-60,5)
Saldo aus sonstigen Vermögenswerten und Schulden	(-422,8)	(-147,4)
Gezahlte/erhaltene Ertragsteuern	-243,4	112,2
Operating Cashflow	**473,6**	**1.918,3**
2. Investitionsbereich		
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-1.189,4	-1.416,4
Verkäufe von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	115,5	140,2
Zugänge von Baukosten- und Investitionszuschüssen	61,1	78,2
Erwerb von vollkonsolidierten und at equity bewerteten Unternehmen sowie von Anteilen an gemeinschaftlichen Tätigkeiten	-961,3	-21,1
Verkauf von vollkonsolidierten und at equity bewerteten Unternehmen sowie von Anteilen an gemeinschaftlichen Tätigkeiten	189,9	25,0
Investitionen in sonstige finanzielle Vermögenswerte	-331,6	-1.996,1
Verkauf sonstiger finanzieller Vermögenswerte	2.065,2	1.949,6
Einzahlungen/Auszahlungen aufgrund von Finanzmittelanlagen im Rahmen der kurzfristigen Finanzdisposition	39,4	45,8
Erhaltene Zinsen	203,0	242,9
Erhaltene Dividenden	142,1	137,7
Cashflow aus Investitionstätigkeit	**333,9**	**-814,2**
3. Finanzierungsbereich		
Gezahlte Zinsen Finanzierungsbereich	-351,3	-375,1
Gezahlte Dividenden	-226,1	-269,7
Einzahlungen aus Anteilsveränderungen weiterhin vollkonsolidierter Unternehmen	0,0	719,8
Auszahlungen aus Anteilsveränderungen weiterhin vollkonsolidierter Unternehmen	-8,0	0,0
Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten	999,2	244,6
Tilgung von Finanzverbindlichkeiten	-704,8	-1.112,0
Auszahlungen aus Kapitalveränderungen bei nicht beherrschenden Anteilen	-25,6	-6,1
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	**-316,6**	**-798,5**
Zahlungswirksame Veränderung der flüssigen Mittel	**490,9**	**305,6**
Währungskursveränderung der flüssigen Mittel	-0,4	10,3
Veränderung der flüssigen Mittel	**490,5**	**315,9**
Flüssige Mittel am Anfang der Periode	3.501,1	3.185,2
Flüssige Mittel am Ende der Periode	**3.991,6**	**3.501,1**

[1] Weitere Angaben im Anhang unter (31) „Angaben zur Kapitalflussrechnung". Den vollständigen Konzernabschluss veröffentlichen wir unter www.enbw.com/bericht2016-downloads.

Eigenkapitalveränderungsrechnung

in Mio. €[1, 2]				Kumulierte erfolgsneutrale Veränderungen[4]							
	Gezeichnetes Kapital und Kapitalrücklage[3]	Gewinnrücklagen	Eigene Aktien	Neubewertung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen	Unterschied aus der Währungsumrechnung	Cashflow Hedge	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	At equity bewertete Unternehmen	Anteile der Aktionäre der EnBW AG	Nicht beherrschende Anteile[4]	Summe
Stand: 1.1.2015	**1.482,3**	**3.692,4**	**-204,1**	**-1.652,2**	**-95,6**	**-334,3**	**605,3**	**-53,7**	**3.440,1**	**1.105,5**	**4.545,6**
Kumulierte erfolgsneutrale Veränderungen				169,5	41,2	77,4	-392,2	-9,6	-113,7	12,5	-101,2
Konzernüberschuss/ -fehlbetrag		158,2							158,2	76,0	234,2
Gesamtergebnis	**0,0**	**158,2**	**0,0**	**169,5**	**41,2**	**77,4**	**-392,2**	**-9,6**	**44,5**	**88,5**	**133,0**
Gezahlte Dividenden		-186,9							-186,9	-65,1	-252,0
Übrige Veränderungen[5, 6]		-28,9							-28,9	725,5	696,6
Stand: 31.12.2015	**1.482,3**	**3.634,8**	**-204,1**	**-1.482,7**	**-54,4**	**-256,9**	**213,1**	**-63,3**	**3.268,8**	**1.854,4**	**5.123,2**
Kumulierte erfolgsneutrale Veränderungen				-301,9	6,2	159,2	170,0	-38,4	-4,9	5,6	0,7
Konzernüberschuss/ -fehlbetrag		-1.797,2							-1.797,2	124,7	-1.672,5
Gesamtergebnis	**0,0**	**-1.797,2**	**0,0**	**-301,9**	**6,2**	**159,2**	**170,0**	**-38,4**	**-1.802,1**	**130,3**	**-1.671,8**
Gezahlte Dividenden		-149,0							-149,0	-59,1	-208,1
Übrige Veränderungen[5, 6]		-106,1						106,1	0,0	-27,1	-27,1
Stand: 31.12.2016	**1.482,3**	**1.582,5**	**-204,1**	**-1.784,6**	**-48,2**	**-97,7**	**383,1**	**4,4**	**1.317,7**	**1.898,5**	**3.216,2**

[1] Vorjahreszahlen angepasst. Anpassung der Gewinnrücklagen in Höhe von 33,3 Mio. €. Anpassung der nicht beherrschenden Anteile in Höhe von 0,4 Mio. €. Weitere Angaben im Anhang unter „Anpassung der Vorjahreszahlen".
[2] Weitere Angaben im Anhang unter (18) „Eigenkapital". Den vollständigen Konzernabschluss veröffentlichen wir unter www.enbw.com/bericht2016-downloads.
[3] Davon gezeichnetes Kapital 708,1 Mio. € (31.12.2015: 708,1 Mio. €, 1.1.2015: 708,1 Mio. €) und Kapitalrücklage 774,2 Mio. € (31.12.2015: 774,2 Mio. €, 1.1.2015: 774,2 Mio. €).
[4] Davon kumulierte erfolgsneutrale Veränderungen in Verbindung mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten zum 31.12.2016 in Höhe von 0,0 Mio. € (31.12.2015: -45,4 Mio. €, 1.1.2015: 0,0 Mio. €). Auf die Aktionäre der EnBW AG entfallend: 0,0 Mio. € (31.12.2015: -45,4 Mio. €, 1.1.2015: 0,0 Mio. €). Auf nicht beherrschende Anteile entfallend: 0,0 Mio. € (31.12.2015: 0,0 Mio. €, 1.1.2015: 0,0 Mio. €).
[5] Davon Veränderung der Gewinnrücklagen aufgrund von Anteilsänderungen an Tochterunternehmen, die nicht zu einem Verlust der Beherrschung führen, in Höhe von 0,0 Mio. € (Vorjahr: -28,2 Mio. €). Davon Veränderung der nicht beherrschenden Anteile aufgrund von Anteilsänderungen an Tochterunternehmen, die nicht zu einem Verlust der Beherrschung führen, in Höhe von 0,0 Mio. € (Vorjahr: 738,8 Mio. €).
[6] Davon Transaktionskosten, die als Abzug vom Eigenkapital bilanziert wurden, in Höhe von 0,0 Mio. € (Vorjahr: 1,9 Mio. €).

Angaben zum Ergebnis der Prüfung des Konzernabschlusses und des Berichts über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns für das Geschäftsjahr 2016

In dem vorstehenden, zur Einbindung in den Integrierten Geschäftsbericht bestimmten – gekürzten – Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2016 sind der Konzernanhang und die Erklärung zur Unternehmensführung einschließlich Corporate Governance Bericht nicht enthalten. Der vollständige Konzernabschluss – einschließlich Konzernanhang – sowie der Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns jeweils für das Geschäftsjahr 2016 wurden von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft, die am 10. Mai 2016 als Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer von der Hauptversammlung der EnBW Energie Baden-Württemberg AG gewählt wurde. Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist dabei zu der zusammenfassenden Beurteilung gelangt, dass die Prüfung zu keinen Einwendungen geführt hat und hat einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt. Der vollständige Konzernabschluss sowie der Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns jeweils für das Geschäftsjahr 2016 sind neben dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers hierzu auf der Internetseite der EnBW Energie Baden-Württemberg AG allgemein zugänglich.

Organe der Gesellschaft

Der Aufsichtsrat	**108**
Mandate der Vorstandsmitglieder	**110**
Zusätzliche Mandate der Aufsichtsratsmitglieder	**111**

Der Aufsichtsrat

Mitglieder

- **Lutz Feldmann, Bochum**
  Selbstständiger Unternehmensberater
  Vorsitzender (seit 10. Mai 2016)
- **Dietrich Herd, Philippsburg**
  Vorsitzender des Konzernbetriebsrats des EnBW-Konzerns sowie Vorsitzender des Spartengesamtbetriebsrats Erzeugung der EnBW Energie Baden-Württemberg AG
  Stellvertretender Vorsitzender
- **Dr. Dietrich Birk, Göppingen**
  Geschäftsführer des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA), Landesverband Baden-Württemberg
  (seit 5. September 2016)
- **Stefanie Bürkle, Sigmaringen**
  Landrätin des Landkreises Sigmaringen
  (seit 10. Mai 2016)
- **Stefan Paul Hamm, Gerlingen**
  Landesfachbereichsleiter Ver- und Entsorgung, ver.di Landesbezirk Baden-Württemberg
- **Michaela Kräutter, Stutensee**
  Gewerkschaftssekretärin Fachbereich Ver- und Entsorgung, ver.di Bezirk Mittelbaden-Nordschwarzwald
- **Silke Krebs, Stuttgart**
  Seit 1. April 2016 freiberufliche Beraterin (Strategie- und Organisationsberatung)
  Bis 18. März 2016 Ministerin im Staatsministerium des Landes Baden-Württemberg
- **Marianne Kugler-Wendt, Heilbronn**
  Bezirksgeschäftsführerin ver.di Bezirk Heilbronn-Neckar-Franken
- **Thomas Landsbek, Wangen im Allgäu**
  Mitglied des Konzernbetriebsrats des EnBW-Konzerns sowie Vorsitzender des Spartengesamtbetriebsrats Markt und Vorsitzender des Betriebsrats des Betriebs Stuttgart der Sparte Markt der EnBW Energie Baden-Württemberg AG
  (seit 10. Mai 2016)
- **Dr. Hubert Lienhard, Heidenheim an der Brenz**
  Vorsitzender der Geschäftsführung der Voith GmbH
- **Sebastian Maier, Ellenberg**
  Mitglied des Konzernbetriebsrats des EnBW-Konzerns sowie Vorsitzender des Betriebsrats der EnBW Ostwürttemberg DonauRies AG
- **Arnold Messner, Aichwald**
  Stellvertretender Vorsitzender des Konzernbetriebsrats des EnBW-Konzerns sowie Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Netze BW GmbH
- **Dr. Wolf-Rüdiger Michel, Rottweil**
  Landrat des Landkreises Rottweil
- **Gunda Röstel, Flöha**
  Kaufmännische Geschäftsführerin der Stadtentwässerung Dresden GmbH und Prokuristin der Gelsenwasser AG
- **Klaus Schörnich, Düsseldorf**
  Mitglied des Konzernbetriebsrats des EnBW-Konzerns sowie Vorsitzender des Betriebsrats der Stadtwerke Düsseldorf AG
- **Heinz Seiffert, Ehingen**
  Bis 30. September 2016 Landrat des Alb-Donau-Kreises
- **Edith Sitzmann MdL, Freiburg**
  Ministerin für Finanzen des Landes Baden-Württemberg und Mitglied des Landtags von Baden-Württemberg
  (seit 5. September 2016)
- **Ulrike Weindel, Karlsruhe**
  Referentin Personal sowie Mitglied des Betriebsrats des Betriebs Karlsruhe der Sparte Funktionaleinheiten der EnBW Energie Baden-Württemberg AG
  (seit 10. Mai 2016)
- **Lothar Wölfle, Friedrichshafen**
  Landrat des Bodenseekreises
- **Dr. Bernd-Michael Zinow, Pfinztal**
  Leiter der Funktionaleinheit Recht, Revision, Compliance und Regulierung (General Counsel) bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG
- **Dr. Claus Dieter Hoffmann, Stuttgart**
  Geschäftsführender Gesellschafter der H+H Senior Advisors GmbH
  (bis 10. Mai 2016)
- **Wolfgang Lang, Karlsruhe**
  Referent Personal Funktionaleinheiten bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG (bis 10. Mai 2016)
- **Dr. Nils Schmid MdL, Reutlingen**
  Mitglied des Landtags von Baden-Württemberg
  Bis 12. Mai 2016 stellvertretender Ministerpräsident und Minister für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg
  (bis 31. August 2016)
- **Carola Wahl, Bonn**
  Mitglied der Geschäftsleitung der AXA Winterthur und Leiterin Transformation & Market Management
  (bis 31. Juli 2016)
- **Dietmar Weber, Esslingen**
  Mitglied des Konzernbetriebsrats des EnBW-Konzerns sowie Vorsitzender des Spartengesamtbetriebsrats Markt der EnBW Energie Baden-Württemberg AG
  (bis 10. Mai 2016)

Legende

- **Aktives Mitglied**
- Inaktives Mitglied

Stand: 7. März 2017

Ausschüsse

Personalausschuss

- **Lutz Feldmann (seit 10. Mai 2016)**
  Vorsitzender
- **Stefan Paul Hamm**
  (seit 21. September 2016)
- **Dietrich Herd**
- **Silke Krebs (seit 21. September 2016)**
- **Arnold Messner**
- **Lothar Wölfle (seit 21. September 2016)**

- Dr. Claus Dieter Hoffmann
  (bis 10. Mai 2016)
  Vorsitzender
- Dr. Nils Schmid (bis 31. August 2016)

Finanz- und Investitionsausschuss

- **Lutz Feldmann (seit 10. Mai 2016)**
  Vorsitzender
- **Dr. Dietrich Birk**
  (seit 21. September 2016)
- **Stefan Paul Hamm**
- **Dietrich Herd**
- **Arnold Messner**
- **Edith Sitzmann**
  (seit 21. September 2016)
- **Lothar Wölfle (seit 10. Mai 2016)**
- **Dr. Bernd-Michael Zinow**

- Dr. Claus Dieter Hoffmann
  (bis 10. Mai 2016)
  Vorsitzender
- Silke Krebs (bis 21. September 2016)
- Dr. Hubert Lienhard
  (bis 21. September 2016)
- Heinz Seiffert (bis 10. Mai 2016)

Prüfungsausschuss

- **Gunda Röstel**
  Vorsitzende
- **Marianne Kugler-Wendt**
- **Dr. Hubert Lienhard**
  (seit 21. September 2016)
- **Sebastian Maier (seit 10. Mai 2016)**
- **Dr. Wolf-Rüdiger Michel**
- **Klaus Schörnich**
- **Heinz Seiffert**
- **Ulrike Weindel (seit 10. Mai 2016)**

- Wolfgang Lang (bis 10. Mai 2016)
- Dr. Nils Schmid (bis 31. August 2016)
- Dietmar Weber (bis 10. Mai 2016)

Nominierungsausschuss

- **Lutz Feldmann (seit 10. Mai 2016)**
  Vorsitzender
- **Dr. Dietrich Birk**
  (seit 21. September 2016)
- **Silke Krebs**
- **Gunda Röstel**
- **Heinz Seiffert**
- **Lothar Wölfle**

- Dr. Claus Dieter Hoffmann
  (bis 10. Mai 2016)
  Vorsitzender

Ad-hoc-Ausschuss (seit 7. Juni 2010)

- **Dr. Bernd-Michael Zinow**
  Vorsitzender
- **Stefanie Bürkle (seit 10. Mai 2016)**
- **Dietrich Herd**
- **Gunda Röstel**

- Dr. Wolf-Rüdiger Michel
  (bis 10. Mai 2016)

Vermittlungsausschuss (Ausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG)

- **Lutz Feldmann (seit 10. Mai 2016)**
  Vorsitzender
- **Dietrich Herd**
- **Silke Krebs (seit 21. September 2016)**
- **Thomas Landsbek (seit 10. Mai 2016)**

- Dr. Claus Dieter Hoffmann
  (bis 10. Mai 2016)
  Vorsitzender
- Sebastian Maier (bis 10. Mai 2016)
- Dr. Nils Schmid (bis 31. August 2016)

Legende

- **Aktives Mitglied**
- Inaktives Mitglied

Stand: 7. März 2017

Mandate der Vorstandsmitglieder

› **Dr. Frank Mastiaux**
Vorsitzender
- EWE Aktiengesellschaft (bis 21. April 2016 und seit 17. Mai 2016 Mitglied des EWE-Aufsichtsrats (stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender sowie Mitglied des Aufsichtsratspräsidiums)

› **Dr. Bernhard Beck**
- EnBW Kernkraft GmbH (Vorsitzender)
- Energiedienst AG
- Stadtwerke Düsseldorf AG (Vorsitzender)

- BKK VerbundPlus, Körperschaft des öffentlichen Rechts (alternierender Vorsitzender)
- Energiedienst Holding AG
- Pražská energetika a.s.

› **Thomas Kusterer**
- Netze BW GmbH
- Verbundnetz Gas AG (Vorsitzender) (seit 5. September 2016)

- EVN AG (bis 19. Januar 2017)

› **Dr. Hans-Josef Zimmer**
- EnBW Kernkraft GmbH
- EWE Aktiengesellschaft (bis 21. April 2016)
- Netze BW GmbH (Vorsitzender)
- terranets bw GmbH (Vorsitzender)
- TransnetBW GmbH (Vorsitzender)

- Vorarlberger Illwerke AG

Legende

› **Aktives Mitglied**
› Inaktives Mitglied

Angaben der Mandatsinhaber gemäß § 285 Nr. 10 HGB
- Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten
- Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen

Stand: 7. März 2017

Zusätzliche Mandate der Aufsichtsratsmitglieder

Lutz Feldmann
Vorsitzender
- Villa Claudius gGmbH
- Thyssen'sche Handelsgesellschaft mbH

Dietrich Herd
Stellvertretender Vorsitzender
- EnBW Kernkraft GmbH

Dr. Dietrich Birk
- SRH Holding (SdbR)

Stefanie Bürkle
- Hohenzollerische Landesbahn AG
- SV SparkassenVersicherung Lebensversicherung AG (bis 13. Juli 2017)
- Hohenzollerische Landesbank Kreissparkasse Sigmaringen, Anstalt des öffentlichen Rechts (Vorsitzende)
- Flugplatz Mengen Hohentengen GmbH (Vorsitzende Verwaltungsrat)
- SRH Kliniken Landkreis Sigmaringen GmbH (Vorsitzende des Aufsichtsrats)
- Sparkassenverband Baden-Württemberg, Anstalt des öffentlichen Rechts
- Verkehrsverbund Neckar-Alb-Donau GmbH (naldo) (Vorsitzende des Aufsichtsrats)
- Wirtschaftsförderungs- und Standortmarketinggesellschaft Landkreis Sigmaringen mbH (Vorsitzende des Aufsichtsrats)
- Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke (seit 25. April 2016 stellvertretende Vorsitzende)
- Zweckverband Thermische Abfallverwertung Donautal (TAD) (stellvertretende Vorsitzende)
- Zweckverband Tierische Nebenprodukte Süd Baden-Württemberg

Stefan Paul Hamm
- TransnetBW GmbH (bis 31. März 2016)
- Netze BW GmbH

Michaela Kräutter
- NetCom BW GmbH

Silke Krebs
- Stiftung Kinderland Baden-Württemberg (Vorsitzende) (bis 18. März 2016)
- Baden-Württemberg Stiftung gGmbH (bis 7. November 2016)
- Südwestrundfunk, Anstalt des öffentlichen Rechts (stellvertretendes Mitglied im Verwaltungsrat) (bis 18. Oktober 2016)
- SWR Media Services GmbH (stellvertretendes Mitglied im Aufsichtsrat) (bis 18. Oktober 2016)

Marianne Kugler-Wendt
- Bausparkasse Schwäbisch-Hall AG
- EnBW Kernkraft GmbH
- SLK-Kliniken Heilbronn GmbH
- Heilbronner Versorgungs GmbH
- Stadtwerke Heilbronn GmbH

Thomas Landsbek
- Gemeindewerke Bodanrück GmbH & Co. KG

Dr. Hubert Lienhard
- Heraeus Holding GmbH
- SGL Carbon SE
- SMS Holding GmbH
- Voith Turbo Beteiligungen GmbH (Vorsitzender)
- Kuka Aktiengesellschaft
- Voith Hydro Holding GmbH & Co. KG (Vorsitzender)
- Voith Industrial Services Holding GmbH & Co. KG (Vorsitzender) (bis 29. Januar 2016)
- Voith Turbo GmbH & Co. KG (Vorsitzender)

Sebastian Maier
- EnBW Ostwürttemberg DonauRies AG
- NetCom BW GmbH
- Netzgesellschaft Ostwürttemberg GmbH

Arnold Messner
- Netze BW GmbH

Dr. Wolf-Rüdiger Michel
- Kreisbaugenossenschaft Rottweil e. G. (Vorsitzender)
- Kreissparkasse Rottweil, Anstalt des öffentlichen Rechts (Vorsitzender)
- Schwarzwald Tourismus GmbH
- SMF Schwarzwald Musikfestival GmbH
- Sparkassen-Beteiligungen Baden-Württemberg GmbH
- Sparkassenverband Baden-Württemberg, Körperschaft des öffentlichen Rechts
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH
- Zweckverband Bauernmuseum Horb/Sulz
- Zweckverband Kommunale Informationsverarbeitung Reutlingen-Ulm
- Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke (stellvertretender Vorsitzender)
- Zweckverband Protec
- Zweckverband Ringzug Schwarzwald-Baar-Heuberg

Gunda Röstel
- Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden an der Technischen Universität Dresden, Anstalt des öffentlichen Rechts (stellvertretende Vorsitzende)
- Verbundnetz Gas AG (seit 30. Mai 2016)
- Netze BW GmbH (seit 20. April 2016)
- Hochschulrat der Technischen Universität Dresden, Körperschaft des öffentlichen Rechts (Vorsitzende)
- Stadtwerke Burg GmbH

› **Klaus Schörnich**
- AWISTA GmbH
- Stadtwerke Düsseldorf AG
- Netzgesellschaft Düsseldorf mbH

› **Heinz Seiffert**
- Krankenhaus GmbH Alb-Donau-Kreis (Vorsitzender) (bis 30. September 2016)
- LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg, Anstalt des öffentlichen Rechts (bis 30. September 2016)
- ADK GmbH für Gesundheit und Soziales (Vorsitzender) (bis 30. September 2016)
- Donau-Iller-Nahverkehrsverbund GmbH (bis 30. September 2016)
- Fernwärme Ulm GmbH (bis 30. September 2016)
- Kreisbaugesellschaft mbH Alb-Donau (Vorsitzender) (bis 30. September 2016)
- Pflegeheim GmbH Alb-Donau-Kreis (Vorsitzender) (bis 30. September 2016)
- Regionalverband Donau-Iller (bis 30. September 2016)
- Sparkasse Ulm, Anstalt des öffentlichen Rechts (Vorsitzender) (bis 30. September 2016)
- Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke (bis 30. April 2016 Vorsitzender und bis 30. September 2016 im Verwaltungsrat)
- Zweckverband Thermische Abfallverwertung Donautal (Vorsitzender) (bis 30. September 2016)
- Regionale Energieagentur Ulm gGmbH (bis 30. September 2016)

› **Edith Sitzmann**
- Badische Staatsbrauerei Rothaus AG (Mandat ruhte ab 12. Mai 2016, aktienrechtliche Niederlegung zum 10. September 2016)
- Landesbank Baden-Württemberg, Anstalt des öffentlichen Rechts (seit 30. Mai 2016, aktives Mitglied seit der Ausnahmegenehmigung des Landtags vom 21. Juli 2016) (seit 4. August 2016 stellvertretende Vorsitzende)
- Landeskreditbank Baden-Württemberg, Förderbank, Anstalt des öffentlichen Rechts (seit 26. Juli 2016 Vorsitzende des Verwaltungsrats)
- Kreditanstalt für Wiederaufbau, Anstalt des öffentlichen Rechts (seit 1. Januar 2017)
- Südwestrundfunk, Anstalt des öffentlichen Rechts (bis 12. Mai 2016)
- Baden-Württemberg Stiftung gGmbH (bis 7. November 2016 stellvertretende Vorsitzende)

› **Ulrike Weindel**

› **Lothar Wölfle**
- Abfallwirtschaftsgesellschaft der Landkreise Bodenseekreis und Konstanz (stellvertretender Vorsitzender)
- Verkehrsverbund Bodensee-Oberschwaben der Landkreise Ravensburg und Bodenseekreis (seit 1. Januar 2016 Vorsitzender)
- Bodensee-Oberschwaben-Bahn Verkehrsgesellschaft mbH
- Sparkasse Bodensee (seit 1. Januar 2016 stellvertretender Vorsitzender)
- Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke (seit 1. Juli 2015 stellvertretender Vorsitzender)
- Zweckverband Tierkörperbeseitigung Protec (stellvertretender Vorsitzender)
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bodenseekreis GmbH (Vorsitzender)
- Regionale Innovations- und Technologiezentrums GmbH (seit 1. November 2016 Vorsitzender des Aufsichtsrats)

› **Dr. Bernd-Michael Zinow**
- EnBW Kernkraft GmbH (bis 21. April 2016)
- TransnetBW GmbH
- Verbundnetz Gas AG (seit 30. Mai 2016)

› Dr. Claus Dieter Hoffmann
- ING-DiBa AG
- EJOT Holding GmbH & Co. KG

› Wolfgang Lang

› Dr. Nils Schmid
- Landesbank Baden-Württemberg, Anstalt des öffentlichen Rechts (bis 30. Mai 2016 stellvertretender Vorsitzender)
- Landeskreditbank Baden-Württemberg, Förderbank, Anstalt des öffentlichen Rechts (seit 1. Januar 2016 und bis 12. Mai 2016 Vorsitzender des Verwaltungsrats)
- Kreditanstalt für Wiederaufbau, Anstalt des öffentlichen Rechts (bis 31. Dezember 2016)
- Baden-Württemberg International – Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit mbH (bis 7. Juni 2016 Vorsitzender des Aufsichtsrats)
- Baden-Württemberg Stiftung gGmbH
- e-mobil BW GmbH (bis 15. September 2016 Vorsitzender)
- Leichtbau BW GmbH (bis 15. September 2016 stellvertretender Vorsitzender)

› Carola Wahl

› Dietmar Weber

Legende

› **Aktives Mitglied**
› Inaktives Mitglied

Angaben der Mandatsinhaber gemäß § 285 Nr. 10 HGB
- Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten
- Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen

Stand: 7. März 2017

Service

Mehrjahresübersicht	**114**
Glossar	**116**
Top-Themen 2016	**120**
Wichtige Hinweise	**122**
Wesentliche Erzeugungsstandorte des EnBW-Konzerns	
Finanzkalender	

Mehrjahresübersicht

Finanzielle und strategische Kennzahlen

EnBW-Konzern[1]		2016	2015	2014	2013	2012
Ergebnis						
Umsatz	in Mio. €	19.368	21.167	21.003	20.545	19.324
TOP Adjusted EBITDA	in Mio. €	1.939	2.110	2.167	2.225	2.341
EBITDA	in Mio. €	731	1.918	2.137	2.000	2.307
Adjusted EBIT	in Mio. €	1.025	1.182	1.291	1.340	1.453
EBIT	in Mio. €	-1.663	277	0	1.024	1.289
Konzernüberschuss/-fehlbetrag[2]	in Mio. €	-1.797	158	-466	51	484
Ergebnis je Aktie aus Konzernüberschuss/-fehlbetrag[2]	in €	-6,64	0,58	-1,72	0,19	1,88
Bilanz						
Anlagevermögen	in Mio. €	23.382	24.388	25.995	24.318	24.205
Bilanzsumme	in Mio. €	38.535	38.158	38.312	35.758	36.766
Eigenkapital	in Mio. €	3.216	5.123	4.546	6.083	6.376
Eigenkapitalquote	in %	8,3	13,4	11,9	17,0	17,3
Nettofinanzschulden	in Mio. €	3.645	3.329	4.403	2.975	3.605
Deckungsquote ALM	in %	61,0	74,2	–[3]	–[3]	–[3]
Cashflow						
Retained Cashflow	in Mio. €	950	1.718	–[3]	–[3]	–[3]
Nettoinvestitionen (zahlungswirksam)	in Mio. €	1.317	494	1.427	816	448
TOP Innenfinanzierungskraft	in %	72,1	347,8	–[3]	–[3]	–[3]
Profitabilität						
TOP Return on Capital Employed (ROCE)	in %	7,8	9,5	10,0	9,7	11,1
Kapitalkostensatz vor Steuern	in %	6,9	6,9	7,2	8,5	8,7
Durchschnittliches Capital Employed	in Mio. €	13.716	13.627	13.424	14.973	15.148
Wertbeitrag	in Mio. €	123	354	376	180	364
Absatz						
Strom[4]	in Mrd. kWh	115	115	126	128	136
Gas	in Mrd. kWh	139	135	117	100	73

Finanzielle und strategische Kennzahlen

EnBW-Konzern[1]		2016	2015	2014	2013	2012
Vertriebe						
Stromabsatz	in Mrd. kWh	44	48	48	52	59
Gasabsatz	in Mrd. kWh	54	82	72	69	58
Umsatz	in Mio. €	7.771	9.061	9.067	9.568	9.278
TOP Adjusted EBITDA	in Mio. €	250	255	231	227	241
Netze						
Stromabsatz	in Mrd. kWh	–[4]	–[4]	–[4]	13	17
Umsatz	in Mio. €	6.644	6.351	6.231	5.708	5.340
TOP Adjusted EBITDA	in Mio. €	1.004	747	886	962	773
Erneuerbare Energien						
Stromabsatz	in Mrd. kWh	3	3	4	4	3
Umsatz	in Mio. €	511	447	407	372	353
TOP Adjusted EBITDA	in Mio. €	295	287	191	220	239
Erzeugung und Handel						
Stromabsatz	in Mrd. kWh	68	65	75	60	57
Gasabsatz	in Mrd. kWh	85	53	45	31	15
Umsatz	in Mio. €	4.434	5.300	5.290	4.888	4.346
TOP Adjusted EBITDA	in Mio. €	337	777	900	839	1.125

[1] Die Zahlen des Geschäftsjahres 2015 wurden angepasst.
[2] Bezogen auf das auf die Aktionäre der EnBW AG entfallende Ergebnis.
[3] Für die neuen Kennzahlen stehen keine Werte für die Vergleichsperioden 2014 bis 2012 zur Verfügung.
[4] Seit Jahresbeginn 2015 wird der Stromabsatz des Segments Netze nicht mehr ausgewiesen, da vom Independent Transmission Operator (ITO) keine Daten mehr gemeldet werden. Die Werte des Geschäftsjahres 2014 wurden angepasst.

Nicht finanzielle Kennzahlen

EnBW-Konzern	2016	2015	2014	2013	2012
Zieldimension Kunden und Gesellschaft					
TOP Reputationsindex	50,0	48,5	–[1]	–[1]	–[1]
TOP Kundenzufriedenheitsindex EnBW/Yello	132/150	136/152	114/145	111/148	100/152
TOP SAIDI (Strom) in min/a	16	15	15	21	20
Zieldimension Mitarbeiter					
TOP Mitarbeitercommitmentindex (MCI)[2]	59	60	56	58	65[3]
TOP LTIF[2]	3,9	3,8	4,3	3,7	7,4[4]
Zieldimension Umwelt					
TOP Installierte Leistung erneuerbare Energien (EE) in GW und Anteil EE an der Erzeugungskapazität in %	3,1/23,1	3,1/23,6	2,6/19,1	2,6/19,1	2,5/18,9
TOP CO_2-Intensität in g/kWh	577	606	–[1]	–[1]	–[1]

[1] Für die neuen Kennzahlen stehen keine Werte für die Vergleichsperioden 2014 bis 2012 zur Verfügung.
[2] Abweichender Konsolidierungskreis; vergleiche hierzu Definition der Top-Leistungskennzahlen auf Seite 28.
[3] Wert aus Mitarbeiterbefragung 2010.
[4] Seit 2013 wird eine neue Definition verwendet, LTIF-Werte sind daher nicht vergleichbar.

Glossar

A

Adjusted EBITDA
Die operative Ertragskraft von Unternehmen wird oft anhand des Adjusted EBITDA (englisch für „Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization") gemessen. Es handelt sich um das um neutrale Effekte bereinigte Ergebnis vor Beteiligungs- und Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen. Die Top-Leistungskennzahl Adjusted EBITDA ist die zentrale Ertragskennzahl für die EnBW.

Adjusted Ergebnisgrößen
Adjusted Ergebnisgrößen sind operative Ergebnisgrößen, die um neutrale Effekte bereinigt sind. Hierunter fällt unter anderem das Adjusted EBIT.

Asset-Liability-Management(ALM)-Modell
Ein Modell für das Bilanzstruktur- und Cashflow-Management. Anhand eines cashfloworientierten Modells werden die sich in den nächsten 30 Jahren ergebenden Effekte der Pensions- und Kernenergierückstellungen in der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie in der Kapitalflussrechnung ermittelt. So wird sichergestellt, dass der Konzern innerhalb eines ökonomisch sinnvollen Zeitraums die langfristigen Pensions- und Kernenergierückstellungen des Konzerns durch entsprechende Finanzanlagen (den sogenannten Deckungsstock) decken kann.

Asset-Management
Unter einem finanziellen Asset-Management versteht man die aktive Verwaltung von Kapitalanlagen, die zur Deckung der Pensions- und Kernenergierückstellungen dienen. Im Mittelpunkt dieser Tätigkeit steht die Erzielung einer angemessenen Rendite unter Berücksichtigung des dafür eingegangenen Risikos.

B

Base
Grundlastprodukt. Lieferung/Abnahme mit konstanter Leistung über den gesamten Zeitraum.

Brennstoffzelle
Wandelt chemische gebundene Energie des Energieträgers nach dem Prinzip einer umgekehrten Elektrolyse in elektrische Energie und Wärme um. Einsetzbar zur Stromversorgung zum Beispiel von Geräten, in Fahrzeugen sowie für die Strom- und Wärmeversorgung von Gebäuden und in der Industrie. Brennstoffzellenanlagen sind eine effiziente Technologie zur dezentralen Energieerzeugung.

C

Capital Employed
Im Capital Employed (zu Deutsch „eingesetztes Kapital") werden sämtliche Vermögenswerte des operativen Geschäfts zusammengefasst. Dieses wird bei der EnBW maßgeblich durch das Sachanlagevermögen in Form von Kraftwerken oder Netzen bestimmt. Unverzinsliches Fremdkapital – zum Beispiel Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen – wird hiervon abgezogen.

Cashpooling
Tägliche Bündelung von liquiden Mitteln eines oder mehrerer Unternehmen innerhalb eines Konzerns mit dem Ziel, diese auf Ebene der Muttergesellschaft zu konzentrieren und transparent darzustellen, um das Zinsergebnis zu optimieren.

Certified Emission Reduction (CER)
Zertifizierte Emissionsreduktion aus Clean-Development-Mechanism (CDM-) Projekten. Investoren aus Industrieländern erwirtschaften sie gemäß Kyoto-Protokoll in Entwicklungsländern mit CDM-Emissionsminderungsprojekten. 1 CER entspricht 1 t CO_2. CER können von Unternehmen zur Erfüllung der Abgabeverpflichtung gemäß dem europäischen Emissionshandelssystem (› Emissionshandel) verwendet werden.

Clean Dark Spread (CDS)
Differenz aus Strompreis und Erzeugungskosten eines typischen Kohlekraftwerks, die sich aus Kohlepreis, CO_2-Preis und Wirkungsgrad des Kraftwerks ergibt.

CO_2-Intensität
Die CO_2-Intensität beschreibt in der Energiewirtschaft die mit der Stromerzeugung verbundenen CO_2-Emissionen. Sie werden in g/kWh oder t/MWh gemessen. Sie ist nicht zu verwechseln mit der CO_2-Intensität, die in der Volkswirtschaft verwendet wird.

CO_2-Zertifikate
Sie werden seit 2005 an der Leipziger Strombörse gehandelt. Erwirbt ein Unternehmen ein CO_2-Zertifikat, ist es berechtigt, 1 t CO_2 auszustoßen (› Emissionshandel).

Commercial-Paper(CP)-Programm
Das CP-Programm ist ein flexibles Finanzierungsinstrument und dient zur Emission von ungesicherten Schuldverschreibungen am Geldmarkt zur kurzfristigen Finanzierung.

Connected Home
Im digital vernetzten Haushalt können Haushaltsgeräte, Sensoren und Antriebselemente inklusive aller energiewirtschaftlich wichtigen Bestandteile (zum Beispiel Fotovoltaik, Wärmepumpe oder Batteriespeicher) Informationen miteinander digital austauschen und sind internetfähig.

D

Debt-Issuance-Programm (DIP)
Das DIP, auch EMTN (Euro Medium Term Notes) genannt, ist eine standardisierte Dokumentationsplattform für die Fremdkapitalaufnahme durch Emission von mittel- bis langfristigen Anleihen am Kapitalmarkt.

Deckungsquote
Deckung der Pensions- und Kernenergierückstellungen des Konzerns durch Finanzanlagen des Deckungsvermögens.

Derivate
Finanzinstrument, dessen Preis beziehungsweise Kurs von einem ihm zugrundeliegenden Basiswert abgeleitet wird.

Dynamischer Verschuldungsgrad
Der Dynamische Verschuldungsgrad setzt die bereinigten Nettoschulden ins Verhältnis zum Adjusted EBITDA.

E

EBIT
Das EBIT (englisch für „Earnings before Interest and Taxes") ist das Ergebnis vor Beteiligungs- und Finanzergebnis sowie Ertragsteuern.

EBITDA
Das EBITDA (englisch für „Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization") ist das Ergebnis vor Beteiligungs- und Finanzergebnis, Ertragsteuern und Abschreibungen.

Emissionshandel
Der Emissionshandel ist ein EU-weites Instrument zur Erreichung der Treibhausgasreduktionsziele. Ihm unterliegen europaweit rund 12.000 Anlagen der Energiewirtschaft und der energieintensiven Industrie sowie Luftverkehrsbetreiber (ETS-Sektoren). Die Treibhausgasemissionen emissionshandelspflichtiger Anlagen werden auf eine Gesamtmenge – das sogenannte Cap – begrenzt und in Form handelbarer Rechte (› European-Allowances(EUA)-Zertifikate) ausgegeben (frei zugeteilt oder zur Versteigerung). Jeder Verpflichtete muss die seinen Emissionen entsprechende Menge an Zertifikaten nachweisen.

Energieeinsparcontracting
Gewerkeübergreifende Optimierung der Gebäudetechnik und des Gebäudebetriebs auf Basis einer partnerschaftlich gestalteten Zusammenarbeit. Die Investitionen für Erneuerungen oder Effizienzsteigerungsmaßnahmen werden über Energiekosteneinsparungen refinanziert.

Energieliefercontracting
Zeitlich und räumlich abgegrenzte Übertragung von Aufgaben der Energieoptimierung oder Nutzenergielieferung auf einen externen Dritten.

Energiewirtschaftsgesetz (EnWG)
Das im Juli 2005 in Kraft getretene EnWG hat die Strom- und Gasversorgung in ein Regulierungssystem überführt. Kernpunkte des Gesetzes sind die Definition von Netzbetreiberpflichten, Regeln für Netzzugang und Netzentgelte sowie die Überwachung durch die Bundesnetzagentur oder die Landesregulierungsbehörden. Seit Inkrafttreten ist es mehrfach novelliert worden.

Energy-only-Markt (EOM)
Ein Energiemarkt, bei dem nur tatsächliche Energielieferungen vergütet werden, nicht aber explizit die Bereitstellung von Leistung. Der reformierte EOM 2.0 dürfte nach den Plänen der Bundesregierung vor allem Maßnahmen zur Beseitigung regulatorischer Flexibilitätshemmnisse und zur Erleichterung der Integration der erneuerbaren Energien beinhalten. Weiterhin soll eine Kapazitätsreserve zur Absicherung des bundesdeutschen Kapazitätshaushalts in Knappheitssituationen eingerichtet werden.

EPEX SPOT
Die europäische Strombörse European Power Exchange (EPEX SPOT SE) ist eine Börse für kurzfristigen Stromgroßhandel in Deutschland, Frankreich, Österreich, der Schweiz und Luxemburg.

Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)
Das Gesetz für den Vorrang erneuerbarer Energien regelt die bevorzugte Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Quellen ins Stromnetz. Es garantiert ihren Erzeugern feste Einspeisevergütungen für einen Zeitraum von 20 Jahren. Auf diese Weise hat es erfolgreich zur Technologieentwicklung von Stromerzeugungsanlagen aus verschiedenen Quellen, hauptsächlich Wasserkraft, Windkraft, Sonnenenergie, Biomasse und › Geothermie beigetragen. Die Bundesregierung hat das EEG im ersten Halbjahr 2014 novelliert und neue Ausbauziele für die Jahre 2025 und 2035 definiert sowie eine Umstellung der Einspeisetarife auf wettbewerbliche Ausschreibungen vorgesehen.

Erneuerbare-Energien-(EEG-)Umlage
Die EEG-Umlage wird von den Übertragungsnetzbetreibern (ÜNB) erhoben. Sie deckt die Differenzkosten zwischen den Einnahmen der ÜNB aus Vermarktung des Stroms aus EEG-Anlagen einerseits und den Ausgaben der ÜNB für die festen Einspeisevergütungen, die Marktprämienzahlungen an Direktvermarkter von EEG-Anlagen und die Abwicklungskosten des EEG andererseits. Die EEG-Umlage ist notwendig, da die Einnahmen aus der Vermarktung des EEG-Stroms aufgrund der sinkenden Börsenstrompreise weit unterhalb der Ausgaben für Vergütungszahlungen und Marktprämien liegen. Mehr als die Hälfte des Strompreises für Haushaltskunden besteht heute aus Steuern, Abgaben und Umlagen. Die EEG-Umlage mit 6,88 ct/kWh im Jahr 2017 (+8,3 % im Vergleich zu 2016) hat daran den größten Anteil.

ETS Post 2020 Reform
Reform des Europäischen Emissionshandelssystems mit der im Jahr 2021 beginnenden vierten Handelsperiode.

European-Allowances(EUA)-Zertifikat
EU-Emissionszertifikat. Ein EUA berechtigt dazu, 1 t CO_2 auszustoßen (› Emissionshandel). Jeder EU-Staat teilt sein Kontingent an EUA (1 EUA = 1 t CO_2) den heimischen Unternehmen entweder kostenlos oder über Auktionen zu.

F

Free Cashflow
Der Free Cashflow ist der frei verfügbare Cashflow, der dem Unternehmen für Dividendenausschüttungen und zur Tilgung von Fremdkapital zur Verfügung steht.

Funds from Operations (FFO)
Der Funds from Operations (FFO) ist das zahlungswirksam erwirtschaftete Ergebnis aus operativer Geschäftstätigkeit, das dem Unternehmen für Investitionen, Dividendenausschüttungen und zur Tilgung von Fremdkapital zur Verfügung steht.

G

Geothermie
In Form von Wärme gespeicherte Energie unter der Erdoberfläche. In Deutschland herrschen in Tiefen von mehreren Tausend Metern Temperaturen von mehr als 100 °C, die zur Stromerzeugung genutzt werden können. Erdwärme zum Heizen von Gebäuden kann mit Sonden gewonnen werden, die nur etwa 100 Meter tief in die Erde reichen müssen.

H

Hedge
Mit dem Hedge (englisch „to hedge" = absichern) wird ein strukturiertes Vorgehen zur Absicherung von finanziellen Risiken durch Finanzgeschäfte bezeichnet. Beim Hedge werden Gegengeschäfte zu einer Transaktion oder zu einer bestehenden Position durchgeführt. Dies findet gewöhnlich in Form von Termingeschäften statt.

HGÜ-Leitungen
Mithilfe von Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragungsleitungen (HGÜ-Leitungen) kann elektrische Energie über große Entfernungen übertragen werden. Die Leitungen nutzen Gleichstrom (englisch „Direct Current – DC") zum Transport, weil dabei die Übertragungsverluste geringer sind.

I

Independent Transmission Operator (ITO)
Die „unabhängigen Transportnetzbetreiber" müssen die europäischen Entflechtungsvorgaben zur weiter gehenden Liberalisierung des Strom- und Erdgasmarktes (3. EU-Binnenmarktpaket), die in 2011 in das deutsche › Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) umgesetzt wurden, erfüllen. Ziel der im EnWG festgelegten Entflechtungsmaßnahmen ist die Stärkung des Wettbewerbs auf dem europäischen Energiemarkt. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist, dass die Übertragungsnetze allen Marktteilnehmern diskriminierungsfrei als neutrale Plattform zur Verfügung stehen.

Innenfinanzierungskraft
Die Top-Leistungskennzahl Innenfinanzierungskraft setzt den Retained Cashflow ins Verhältnis zu den zahlungswirksamen › Nettoinvestitionen und ist die wesentliche Kennzahl für die Finanzierungsfähigkeit des Konzerns aus eigener Kraft.

Intelligentes Messsystem
Die Kombination aus einer modernen Messeinrichtung und einem Datenkommunikationsmodul (Smart-Meter-Gateway). Das intelligente Messsystem kann sicher in ein Kommunikationsnetz eingebunden werden.

Intraday-Handel
Der Intraday-Handel von Strom findet sowohl an der › EPEX SPOT in Paris statt als auch im OTC-Handel (over the counter), also über außerbörslich ausgehandelte Verträge zwischen Stromkäufern und -verkäufern. Er bezeichnet den kontinuierlichen Kauf und Verkauf von Strom, der noch am gleichen Tag geliefert wird. Man spricht daher auch von kurzfristigem Stromgroßhandel.

Investmentgrade-Rating
Ein Investmentgrade-Rating liegt vor bei einer Ratingeinstufung von mindestens Baa3 (Moody's) beziehungsweise BBB- (Standard & Poor's).

K

Kapitalkostensatz
(› WACC)

Kernbrennstoffsteuer
Sie wurde von 2011 bis 2016 mit einem Steuersatz in Höhe von 145 € pro eingesetztes Gramm Kernbrennstoff erhoben.

Kraft-Wärme-Kopplung (KWK)
Die gleichzeitige Umwandlung von Energie in Strom und Wärme. Die Abwärme eines Kraftwerks kann in seinem Umfeld zum Heizen von Gebäuden oder als Prozesswärme genutzt werden. In diesem Fall wird bei gleichem Brennstoffeinsatz mehr Energie gewonnen. Ein Kraftwerk, das Strom und Wärme gekoppelt erzeugt, nennt man Heizkraftwerk.

N

Nachhaltige Mobilität
Das Ziel nachhaltiger Mobilität ist es, die Mobilitätsbedürfnisse breiter Bevölkerungsgruppen in Zukunft in einer dauerhaft umweltverträglichen Weise und ohne Einschränkung anderer Menschen zu gewährleisten. Daraus können unternehmerische Perspektiven für Mobilitätsprodukte und -dienstleistungen im städtischen und ländlichen Raum entstehen, zum Beispiel Serviceplattformen für die Verknüpfung von verschiedenen Mobilitätsdiensten oder die Anbindung von Energiespeicherkapazitäten neuer Antriebstechnologien an Vermarktungsplattformen.

Nettoschulden
Die Nettoschulden setzen sich zusammen aus den Nettofinanzschulden und den Nettoschulden im Zusammenhang mit Pensions- und Rückbaurückstellungen.

Nettofinanzschulden
Die Nettofinanzschulden umfassen die vom Unternehmen aufgenommenen Finanzverbindlichkeiten (inklusive Finanzierungsleasing) abzüglich vorhandener Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie finanzieller Vermögenswerte, die dem operativen Geschäft zur Verfügung stehen. Die Finanzverbindlichkeiten werden um Bewertungseffekte aus zinsinduzierten Sicherungsgeschäften und um die Eigenkapitalanrechnung der Hybridanleihen bereinigt.

Nettoschulden im Zusammenhang mit Pensions- und Rückbaurückstellungen
Die Nettoschulden im Zusammenhang mit Pensions- und Rückbaurückstellungen umfassen Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen sowie Rückstellungen im Kernenergiebereich. Davon saldiert werden Forderungen im Zusammenhang mit dem Rückbau von Kernkraftwerken, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie finanzielle Vermögenswerte, die zur Deckung der Pensions- und Rückbaurückstellungen gehalten werden.

Nettoinvestitionen (zahlungswirksam)
Die zahlungswirksamen Nettoinvestitionen ergeben sich aus den gesamten zahlungswirksamen Investitionen abzüglich der gesamten zahlungswirksamen Desinvestitionen des jeweiligen Geschäftsjahres.

Netzentwicklungsplan Gas (NEP Gas)
Die Betreiber der deutschen Gasfernleitungsnetze ermitteln im Rahmen des NEP Gas die künftig benötigten Transportkapazitäten. Der Plan wird in enger Abstimmung mit der Bundesnetzagentur und unter Einbindung der betroffenen Marktteilnehmer alle zwei Jahre erstellt.

Netzentwicklungsplan Strom (NEP Strom)
Er beschreibt, mit welchen Maßnahmen in den nächsten 10 beziehungsweise 20 Jahren das deutsche Höchstspannungsnetz an Land aus- und umgebaut werden muss, um einen sicheren Netzbetrieb zu gewährleisten. Die Maßnahmen dienen maßgeblich der Integration der schnell wachsenden erneuerbaren Energien und damit der Energiewende. Der NEP Strom wird ab 2016 alle zwei Jahre gemeinsam von den vier deutschen Übertragungsnetzbetreibern erstellt und der Bundesnetzagentur als zuständiger Regulierungsbehörde vorgelegt. Die Öffentlichkeit hat in mehreren Konsultationsverfahren Gelegenheit, zu den Maßnahmen Stellung zu nehmen.

Neutrales Ergebnis
Im neutralen Ergebnis sind Effekte enthalten, die von der EnBW entweder nicht prognostiziert beziehungsweise nicht direkt beeinflusst werden können und damit nicht steuerungsrelevant sind.

Neutrale Ergebnisgrößen
In den neutralen Ergebnisgrößen sind Effekte enthalten, die von der EnBW entweder nicht prognostiziert beziehungs-

weise nicht direkt beeinflusst werden können und damit nicht steuerungsrelevant sind. Hierunter fällt unter anderem das neutrale EBIT.

P

Pari-passu-Klausel
Die Pari-passu-Klausel (lateinisch „pari passu" = im gleichen Schritt) ist eine Verpflichtung in Finanzierungsvereinbarungen (zum Beispiel bei Anleihevereinbarungen oder Kreditverträgen). Der Schuldner/Emittent verpflichtet sich während der Laufzeit von nicht besicherten Finanzverbindlichkeiten (zum Beispiel Anleihen oder Krediten) zum Gleichrang, das heißt, künftigen unbesicherten Finanzverbindlichkeiten wird kein Vorrang gegenüber der bestehenden Finanzverbindlichkeit eingeräumt.

R

Repowering
Alte Anlagen zur Stromerzeugung werden durch neue, leistungsfähigere Anlagen ersetzt. Der Begriff wird vorwiegend im Zusammenhang mit Windkraftanlagen verwendet.

Retained Cashflow
Der Retained Cashflow ist ausschlaggebend für die Innenfinanzierungskraft der EnBW. Er steht dem Unternehmen nach Deckung der laufenden Kosten und Dividendenzahlungen für Investitionen ohne zusätzliche Fremdkapitalaufnahme zur Verfügung.

ROCE
ROCE steht für Return on Capital Employed und misst die Verzinsung des eingesetzten Kapitals in einem Unternehmen. Die Top-Leistungskennzahl ROCE bildet dabei das Verhältnis von Adjusted EBIT inklusive angepassten Beteiligungsergebnisses und dem durchschnittlich eingesetzten Kapital und ist damit die zentrale wertorientierte Steuerungsgröße der EnBW zur Beurteilung der Rentabilität im jeweiligen Geschäftsjahr.

S

Smart City
Neue Technologien in den Bereichen Energie, Infrastruktur, Gebäude und Mobilität werden intelligent systemübergreifend vernetzt, um Ressourcen wie Energie und Wasser hocheffizient zu nutzen und ihren Verbrauch zu reduzieren. Integrierte (Stadt-)Planungsprozesse wie beispielsweise integrierte Energie- oder Mobilitätskonzepte werden mit den Möglichkeiten und Anforderungen neuer Technologien verzahnt.

Smart Grid
Intelligentes Stromnetz. Die kommunikative Vernetzung und Steuerung von Stromerzeugern, Speichern, elektrischen Verbrauchern und Netzbetriebsmitteln in Übertragungs- und Verteilnetzen der Energieversorgung ermöglicht eine Überwachung und Optimierung der miteinander verbundenen Elemente. Ziel ist die Optimierung der Energieversorgung auf Basis eines effizienten, zuverlässigen und kostengünstigen Systembetriebs.

Spotmarkt
Markt, auf dem Lieferungen und Bezüge von Strom für den kommenden Tag angeboten und nachgefragt werden.

Spread
Hier verwendet als Differenz aus Strompreis und zur Stromerzeugung anfallenden Kosten für Kohle, Gas beziehungsweise Braunkohle sowie für Emissionsberechtigungen.

Systemdienstleistungen
Summe der Dienstleistungen zur Sicherstellung der Qualität der Stromversorgung: Bereitstellung von Regelleistung, Frequenzhaltung, Spannungshaltung, Versorgungswiederaufbau, Betriebsführung.

T

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)
Die Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) prüft die mit dem Klimawandel verbundenen Chancen und Risiken und erarbeitet daraus Empfehlungen für eine transparente und verständliche klimabezogene Risikoberichterstattung von Unternehmen. Die EnBW ist mit ihrem Finanzvorstand Thomas Kusterer an der von der G20 eingesetzten internationalen Arbeitsgruppe vertreten (www.fsb-tcfd.org).

Terminmarkt
Markt, auf dem Lieferungen und Bezüge von Strom, Brennstoffen und CO_2 für einen künftigen Zeitraum gehandelt werden. Übliche Zeiträume sind beispielsweise Wochen, Monate, Quartale und Jahre. Die Erfüllung kann entweder physisch oder finanziell erfolgen. Der Terminmarkt hat primär die Funktion als Preissicherungsmechanismus.

Treasury
Bereich eines Unternehmens, der sich mit der Liquiditätssteuerung (Disposition, Liquiditätsplanung, Geldhandel), dem Währungsmanagement (Absicherung Fremdwährungsrisiken, Beschaffung von Devisen) und dem Zinsmanagement (Absicherung von Zinsänderungsrisiken, Steuerung der Zinsposition) beschäftigt.

V

Virtuelles Kraftwerk
Das virtuelle Kraftwerk ist ein Geschäftsfeld, das über eine Plattform Produkte darstellt, die den Wert dezentraler Energieanlagen – erneuerbare Energien, Speicher, Lasten – durch Bündelung, Vermarktung und gegebenenfalls Optimierung steigert, um diese zu vermarkten.

W

WACC (Kapitalkostensatz)
WACC (englisch für „Weighted Average Cost of Capital") ist ein gewichteter Kapitalkostensatz, der im Zusammenhang mit wertorientierten Steuerungskennzahlen zur Anwendung kommt. Zur Ermittlung der Kapitalkosten wird der gewichtete Durchschnitt der Eigen- und Fremdkapitalkosten zugrunde gelegt.

Top-Themen 2016

Landesweites Ideenprogramm ACTIVATR gestartet

Gemeinsam mit dem Stuttgarter Start-up-Unternehmen Pioniergeist GmbH und namhaften Unternehmen aus der Automobil- und Maschinenbaubranche startet die EnBW im April das landesweite Ideenprogramm ACTIVATR. Innerhalb weniger Monate sollen interdisziplinäre Gründerteams aus eigenen Konzernmitarbeitern sowie externen Jungunternehmern Ideen für neue Geschäftsmodelle entwickeln und zur Marktreife bringen. Ziel ist, Geschäftsfelder wie Internet of Things, Industrie 4.0, Future Mobility und Smart City zu erschließen und das Start-up-Ökosystem und die Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandorts Baden-Württemberg voranzutreiben.

Offizielle Inbetriebnahme der Nordschwarzwaldleitung

Im Januar wird die 71 Kilometer lange neue Ferngasleitung der terranets bw in Betrieb genommen. Die Nordschwarzwaldleitung transportiert Erdgas vom badischen Au am Rhein über Ettlingen und Pforzheim nach Leonberg in den Großraum Stuttgart. Dies erhöht die Kapazität des baden-württembergischen Transportnetzes um etwa 15 %. Das Leitungsprojekt ist Teil des deutschlandweiten Netzentwicklungsplans Gas für den Ausbau der Fernleitungsnetze.

Digital Leader Award für SM!GHT

Die multifunktionale Straßenbeleuchtung SM!GHT – eine Eigenentwicklung aus dem Innovationscampus der EnBW – gewinnt beim Digital Leader Award in der Kategorie „Digitize Society" den ersten Preis. Der Digital Leader Award unter der Schirmherrschaft von Sigmar Gabriel zeichnet Projekte aus, die den digitalen Wandel vorantreiben. Die Jury überzeugte unter anderem, dass die EnBW aus den Strukturen ihres Innovationscampus heraus ein Start-up gegründet hat, dem es gelungen ist, ein zukunftsweisendes digitales Produkt in weniger als zwei Jahren erfolgreich bis zur Marktreife zu entwickeln.

EWE und EnBW: Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse

Im Rahmen der Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse mit der EWE Aktiengesellschaft (EWE), Oldenburg, übernimmt die EnBW am 20. April 74,21 % an der VNG-Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft (VNG). Gleichzeitig haben die EWE und der EWE-Verband jeweils 10 % EWE-Aktien von der EnBW erworben. Bis spätestens 2019 verbleiben 6 % EWE-Aktien bei der EnBW und werden dann vom EWE-Verband übernommen.

EnBW kauft Dienstleister für Windenergieanlagen

Mit dem Kauf des herstellerunabhängigen Dienstleisters Connected Wind Services A/S (CWS) übernimmt die EnBW einen der führenden Dienstleister für Turbineninstandhaltung in Europa. Die EnBW wird dadurch zu einem bedeutenden Akteur im stark wachsenden Bereich der Wartung und Instandhaltung von Windenergieanlagen und baut parallel konsequent ihr Geschäftsfeld Erneuerbare Energien weiter aus. Zusammen mit CWS will die EnBW insbesondere neue Kundenpotenziale in Nordeuropa und Deutschland erschließen.

EnBW startet in eine neue Imagekommunikation

In der im April gestarteten neuen Unternehmenskampagne der EnBW unter dem Leitmotiv „Wir machen das schon." werden die Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt. Als Botschafter werben sie in ganz Baden-Württemberg bei unseren Kunden und in der Öffentlichkeit um Vertrauen in das Unternehmen und die Leistungen der EnBW. Von Mai bis September rollt im Rahmen der Kampagne der EnBW-Macher-Bus durch Baden-Württemberg. Dabei unterstützen EnBW-Mitarbeiter gemeinnützige Vorhaben mit Manpower und Material direkt vor Ort. Aufgrund des großen Erfolgs gibt es in der Adventszeit eine Neuauflage mit vier weiteren Einsätzen des Macher-Bus-Teams.

Modernes Gleichstromnetz soll aus „100 % Erdkabel" bestehen

Die Übertragungsnetzbetreiber Tennet und TransnetBW planen die Gleichstromverbindung SuedLink als reine Erdkabelverbindung, nachdem Ende vergangenen Jahres der Erdkabelvorrang für Gleichstromverbindungen gesetzlich festgelegt worden war. Die Fertigstellung von SuedLink ist für das Jahr 2025 geplant. Für die geplante Gleichstromleitung ULTRANET will die TransnetBW außerdem auf dem Gelände des Kernkraftwerks Philippsburg ein Umspannwerk (technisch: Konverter) bauen.

Startschuss für die digitale Produktwelt

Mit EnBW solar+ bietet die EnBW den ersten Bestandteil ihrer neuen Energielösungswelt an. Aus einer Hand erhalten die Kunden eine Solaranlage, einen stationären Speicher, ein intelligentes Steuer- und Messsystem und eine App – plus Service-, Leistungs- und Einspargarantien. Alle Kunden sind in einer sogenannten Energy-Community vernetzt. Das Produkt wird zunächst Privatkunden in Baden-Württemberg angeboten, parallel wird der deutschlandweite Vertrieb vorbereitet. Die Erweiterung des Systems sieht aktuell schon die Betankung von Elektroautos mit Community-Strom vor. In weiteren Schritten sollen Brennstoffzellen oder Wärmepumpen in das System integriert werden.

Vertrag mit Tank & Rast: erster Baustein für neue E-Mobilitäts-Strategie

Die mit Deutschlands größtem Raststätten-Betreiber, der Autobahn Tank & Rast GmbH, abgeschlossene Kooperation ist ein erster wichtiger Baustein der neuen E-Mobilitäts-Strategie der EnBW. Die Vereinbarung sieht den Aufbau und Betrieb von 68 Schnellladestationen an 34 Autobahnraststätten durch die EnBW vor. Mit insgesamt rund 350 Ladestationen in Baden-Württemberg bietet die EnBW ihren Kunden damit das größte flächendeckende Infrastrukturnetz des Landes.

Neues Gasheizkraftwerk in Stuttgart-Gaisburg

Die EnBW modernisiert für rund 75 Mio. € ihren Kraftwerksstandort in Stuttgart-Gaisburg. Die neuen Anlagen sollen voraussichtlich Ende 2018 oder Anfang 2019 in Betrieb gehen. Sie bestehen aus einem Gasheizwerk, einem Fernwärmespeicher, einer Anlage zur Strom- und Wärmeerzeugung und einer Fernwärmestation. Mit dieser Investition leistet die EnBW auch einen erheblichen Beitrag zu Umwelt- und Klimaschutz für die Region Stuttgart.

Entsorgungspakt zwischen Bundesregierung und Kernkraftwerksbetreibern ausgehandelt

Das Gesetz zur Neuordnung der Verantwortung in der kerntechnischen Entsorgung regelt die Verantwortlichkeiten zwischen dem Bund und den Betreibern neu. Demnach trägt künftig der Staat die finanzielle und organisatorische Verantwortung für die Entsorgung des Atommülls. Der Rückbau bleibt in der Verantwortung der Unternehmen. Die für die Lagerung notwendigen Mittel plus ein Risikozuschlag in Höhe von 35 % werden von den Unternehmen an einen staatlichen Fonds übertragen. Insgesamt beträgt die Transaktion der Branche 23,4 Mrd. €, die EnBW muss rund 4,7 Mrd. € in einen Fonds zahlen.

EnBW baut Onshore-Portfolio weiter aus

Mit dem Erwerb und Bau von sieben weiteren Windparks mit insgesamt 46 Anlagen in verschiedenen Regionen Deutschlands baut die EnBW den Bereich Erneuerbare Energien im Jahr 2016 weiter aus und erweitert ihre Onshore-Kapazitäten auf 336 MW. Für 2017 liegen der EnBW Genehmigungen für Windparks in einer Größenordnung von rund 200 MW vor. Die auf 16 Windparks verteilten 64 Windkraftanlagen werden im Lauf des Jahres gebaut und sollen noch vor Jahresende in Betrieb gehen. Damit rückt die EnBW erstmals zur Spitzengruppe der projektentwickelnden Unternehmen für Windenergie in Deutschland auf.

E-Mobilität: EnBW kooperiert mit Hyundai

Die EnBW stattet deutschlandweit Hyundai-Vertragshändler und Servicewerkstätten mit Ladestationen für Elektrofahrzeuge aus. Bis 2017 sollen so bis zu 1.000 neue Ladepunkte entstehen. Die EnBW baut damit das Netzwerk digital verknüpfter Ladeinfrastruktur bei Geschäftskunden weiter aus und stärkt die Position als führender Infrastrukturdienstleister.

Wichtige Hinweise

Herausgeber
EnBW Energie Baden-Württemberg AG
Durlacher Allee 93
76131 Karlsruhe

Koordination und Redaktion
Kommunikation Unternehmensmarke,
Karlsruhe

Konzept und Design
IR-ONE, Hamburg
www.ir-one.de

Fotos Imageteil
Avenue Images, Werner Dieterich (Seite 2, 3 und 5)
Niko Schmid-Burgk (Seite 4, 6, 9 und 10)
EnBW Energie Baden-Württemberg AG (Seite 6, 14 und 15)
Uli Deck (Seite 8)
Fotolia (Seite 12)

Fotos Vorstand und Aufsichtsrat
Matthias Hangst, Karlsruhe
Niels Schubert, Stuttgart

Fotos Top-Themen
EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Satz
Inhouse produziert mit firesys

Druck
Elanders GmbH, Waiblingen

ISBA: R.3537.1703
Veröffentlichung des Integrierten
Geschäftsberichts 2016: 28. März 2017

Kontakt
Allgemein
Telefon: 0800 1020030
E-Mail: kontakt@enbw.com
Internet: www.enbw.com
Investor Relations
E-Mail: investor.relations@enbw-ir.com
Internet: www.enbw.com/investoren

Veröffentlichung im Bundesanzeiger
Der von der EnBW Energie Baden-Württemberg AG aufgestellte und von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Mannheim, geprüfte vollständige Konzernabschluss wird nebst dem mit dem Lagebericht zusammengefassten Konzernlagebericht zusammen mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers im Bundesanzeiger veröffentlicht. Die Einreichung der entsprechenden Unterlagen beim Betreiber des Bundesanzeigers erfolgt bis spätestens 30. April 2017.

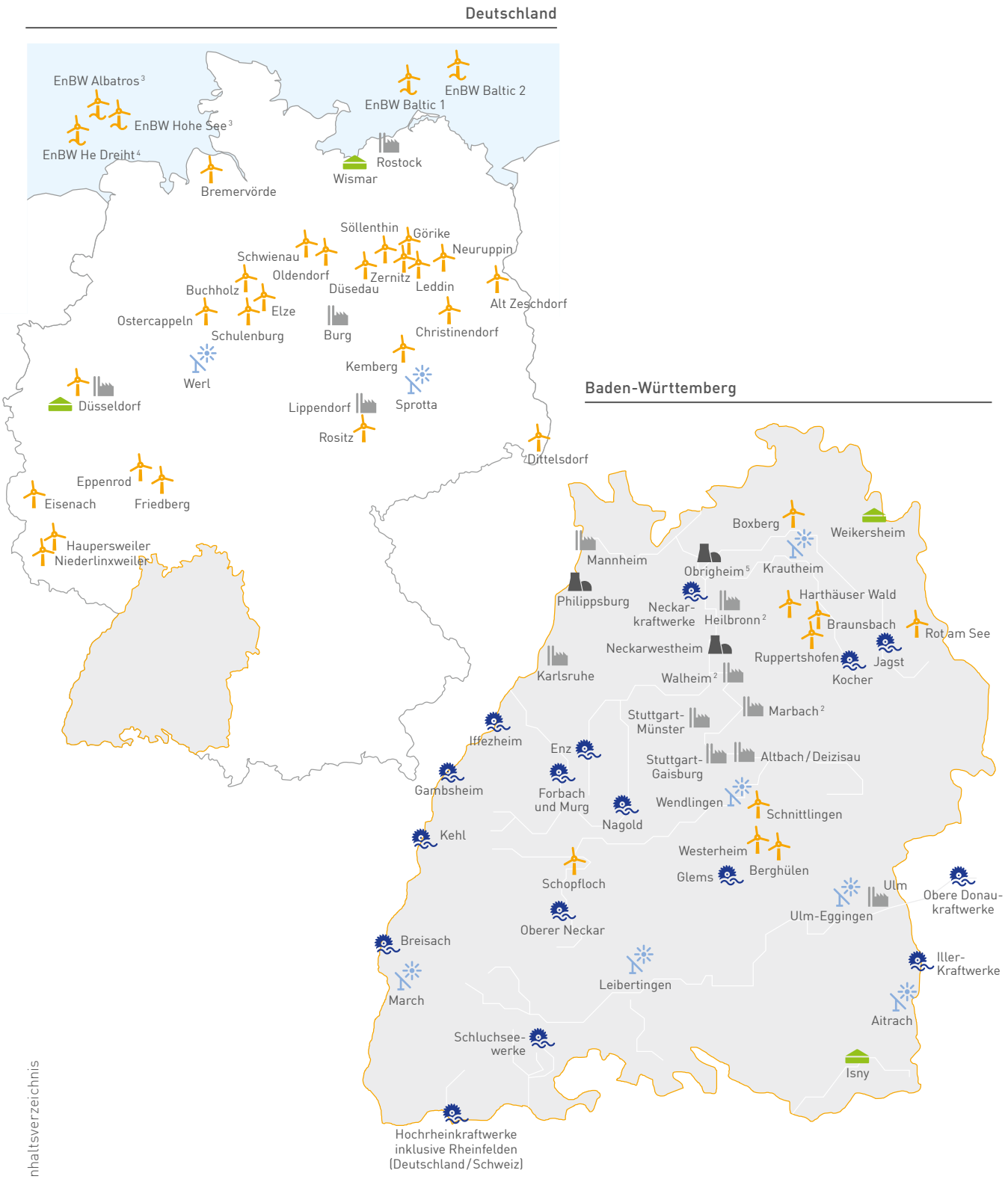
Kein Angebot und keine Anlageempfehlung
Dieser Bericht wurde lediglich zu Ihrer Information erstellt. Er stellt kein Angebot, keine Aufforderung und keine Empfehlung zum Erwerb oder zur Veräußerung von Wertpapieren dar, deren Emittent die EnBW Energie Baden-Württemberg AG (EnBW), eine Gesellschaft des EnBW-Konzerns oder eine andere Gesellschaft ist. Dieser Bericht stellt auch keine Bitte, Aufforderung oder Empfehlung zu einer Stimmabgabe oder Zustimmung dar. Alle Beschreibungen, Beispiele und Berechnungen wurden lediglich zur Veranschaulichung in diesen Bericht aufgenommen.

Zukunftsgerichtete Aussagen
Dieser Bericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen, die auf aktuellen Annahmen, Plänen, Schätzungen und Prognosen der Geschäftsleitung der EnBW beruhen. Solche zukunftsgerichteten Aussagen sind daher nur zu dem Zeitpunkt gültig, zu dem sie erstmals veröffentlicht werden. Zukunftsgerichtete Aussagen ergeben sich aus dem Kontext, sind darüber hinaus jedoch auch an den Begriffen „kann", „wird", „sollte", „plant", „beabsichtigt", „erwartet", „denkt", „schätzt", „prognostiziert", „potenziell" oder „fortgesetzt" sowie ähnlichen Ausdrücken zu erkennen.

Naturgemäß sind zukunftsgerichtete Aussagen mit Risiken und Unsicherheiten behaftet, die durch die EnBW nicht kontrolliert oder präzise vorhergesagt werden können. Tatsächliche Ereignisse, künftige Ergebnisse, die finanzielle Lage, Entwicklung oder Performance der EnBW und der Gesellschaften des EnBW-Konzerns können daher erheblich von den in diesem Bericht getätigten zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Deshalb kann nicht garantiert oder sonst dafür gehaftet werden, dass sich diese zukunftsgerichteten Aussagen als vollständig, richtig oder genau erweisen oder dass erwartete prognostizierte Ergebnisse in Zukunft tatsächlich erreicht werden.

Keine Verpflichtung zur Aktualisierung
Die EnBW übernimmt keinerlei Verpflichtung jedweder Art, in diesem Bericht enthaltene Informationen und zukunftsgerichtete Aussagen an künftige Ereignisse oder Entwicklungen anzupassen oder sonst zu aktualisieren. Dieser Geschäftsbericht steht in deutscher und englischer Sprache im Internet als Download zur Verfügung. Im Zweifelsfall ist die deutsche Version maßgeblich.

Wesentliche Erzeugungsstandorte des EnBW-Konzerns[1]



Inhaltsverzeichnis

Onshore-Windpark
Offshore-Windpark
Fotovoltaikanlage
Wasserkraftwerk
Biomasseanlage
Konventionelles Kraftwerk
Kernkraftwerk

[1] In der Eigenerzeugung sind auch langfristige Bezugsverträge und teileigene Kraftwerke enthalten.
[2] Teilweise oder vollständig in der Netzreserve (NetzResV).
[3] In Projektierung/in Planung.
[4] In Projektentwicklung.
[5] Im Rückbau.

Die EnBW betreibt zahlreiche weitere Anlagen erneuerbarer Erzeugung. Weitere Standorte und Informationen finden Sie unter www.enbw.com/erzeugung und in der kostenlosen App EnBW E-Cockpit.

Finanzkalender

28. März 2017

Veröffentlichung des
Integrierten Geschäftsberichts 2016

9. Mai 2017

Hauptversammlung 2017

15. Mai 2017

Veröffentlichung der Quartalsmitteilung
Januar bis März 2017

27. Juli 2017

Veröffentlichung des Halbjahresfinanzberichts
Januar bis Juni 2017

10. November 2017

Veröffentlichung der Quartalsmitteilung
Januar bis September 2017

Inhaltsverzeichnis

Energie vernetzt

Der Imageteil befindet sich am Anfang des Berichts.

An unsere Stakeholder

Aktionärsbrief 2
Der Vorstand 4
Bericht des Aufsichtsrats (Kurzfassung) 6
Über diesen Bericht 9
Weiterentwicklung der integrierten Berichterstattung 11

Zusammengefasster Lagebericht des EnBW-Konzerns und der EnBW AG

Grundlagen des Konzerns 13
Geschäftsmodell 13
Strategie, Ziele und Steuerungssystem 22
Corporate Governance 32
Im Dialog mit unseren Stakeholdern 35
Forschung, Entwicklung und Innovation 39
Beschaffung 42

Wirtschaftsbericht 44
Rahmenbedingungen 44
Unternehmenssituation des EnBW-Konzerns 50
Unternehmenssituation der EnBW AG 70
Gesamtbeurteilung der wirtschaftlichen Lage des Konzerns 75
Prognosebericht 76
Chancen- und Risikobericht 80
Vergütungsbericht 90
Angaben nach den §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht des Vorstands 98

Gekürzter Jahresabschluss des EnBW-Konzerns

Gewinn- und Verlustrechnung 101
Gesamtergebnisrechnung 102
Bilanz 103
Kapitalflussrechnung 104
Eigenkapitalveränderungsrechnung 105
Angaben zum Ergebnis der Prüfung des Konzernabschlusses und des Berichts über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns für das Geschäftsjahr 2016 106

Organe der Gesellschaft

Der Aufsichtsrat 108
Mandate der Vorstandsmitglieder 110
Zusätzliche Mandate der Aufsichtsratsmitglieder 111

Service

Mehrjahresübersicht 114
Glossar 116
Top-Themen 2016 120
Wichtige Hinweise 122
Wesentliche Erzeugungsstandorte des EnBW-Konzerns
Finanzkalender

Navigation

Die folgenden Symbole weisen auf weiterführende Informationen innerhalb des Berichts oder im Internet hin:

Weitere Informationen finden Sie im Internet.

Weiterführende Informationen finden sich an anderer Stelle im Bericht.

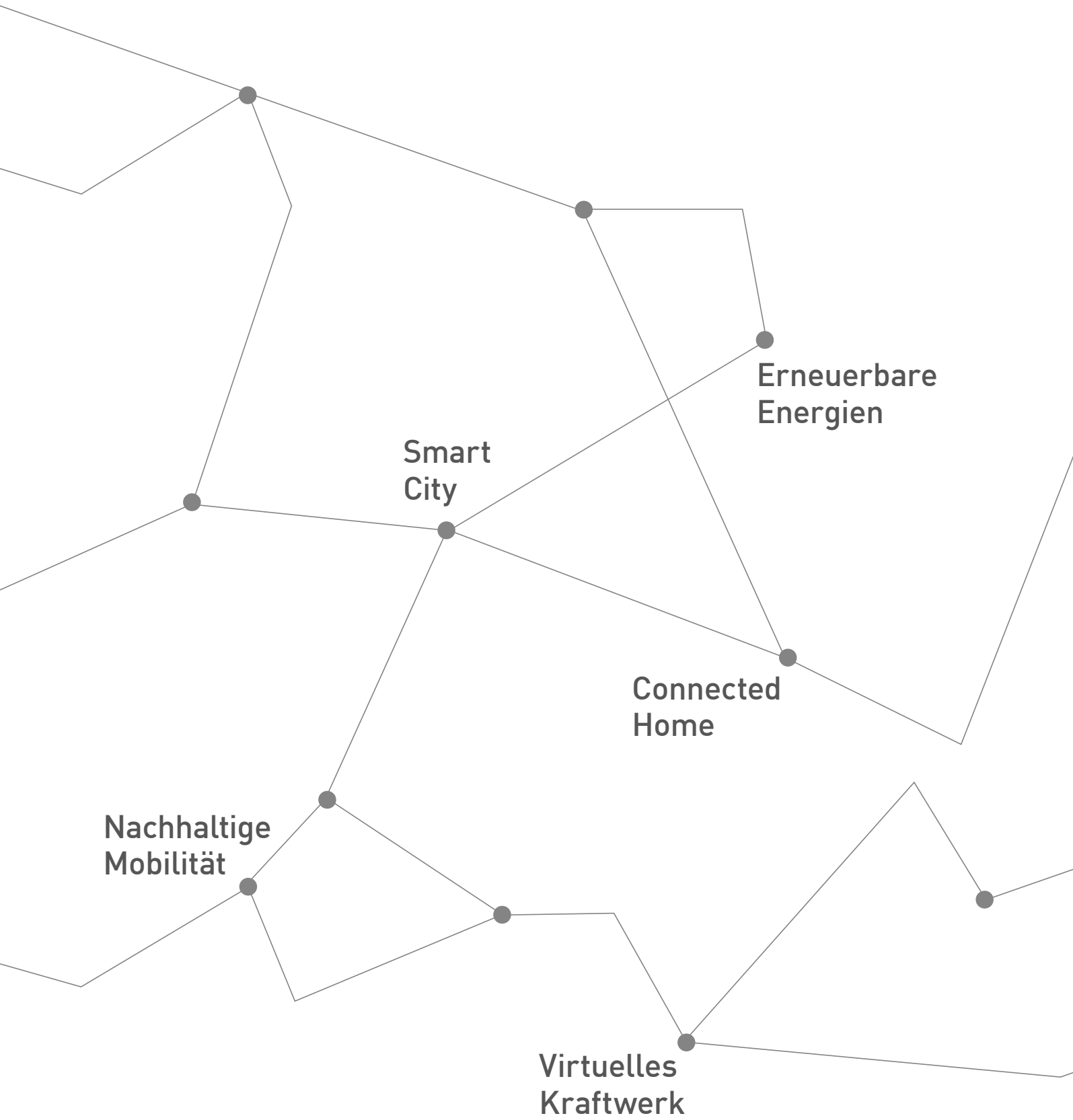
Der Begriff ist in unserem Glossar auf Seite 116 ff. erläutert.

Die integrierte Unternehmenssteuerung der EnBW umfasst finanzielle und nicht finanzielle Ziele in den Dimensionen Finanzen, Strategie, Kunden und Gesellschaft, Mitarbeiter und Umwelt.

TOP Unsere Top-Leistungskennzahlen sind mit diesem Symbol gekennzeichnet.

Den Integrierten Geschäftsbericht 2016 veröffentlichen wir auch als Onlineversion unter:

www.enbw.com/bericht2016



EnBW Energie
Baden-Württemberg AG
Durlacher Allee 93
76131 Karlsruhe
www.enbw.com