

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

ich heiÙe Sie, auch im Namen meiner Vorstandskollegen, herzlich hier in Karlsruhe zur Hauptversammlung der EnBW AG willkommen. Ihre Anreise war hoffentlich problemlos und bequem. Wenn unser „smarter“ Shuttle-Service dazu beigetragen hat, dann freut uns das besonders.

Unsere Herausforderung: Wir wollen wieder in die Offensive

Meine Damen und Herren, die Energiewende sorgt für eine noch nie da gewesene Veränderung auf den Energiemärkten.

Und in Zeiten des Wandels gilt es, als Unternehmen das Heft des Handelns in die Hand zu nehmen: Wir müssen in die Offensive gehen. Die EnBW muss stärker als bisher in eine gestaltende Rolle in der Energiewende kommen.

Dafür braucht es auch eine Energiewende innerhalb der EnBW. Wir brauchen den Mut, einen radikalen Wandel einzuleiten, der an die Wurzeln unseres bisherigen Geschäftsmodells aber auch unserer internen Aufstellung geht.

Deshalb werde ich heute zu Ihnen über zwei Seiten der Energiewende sprechen. Über die Energiewende in Deutschland und über die Energiewende in der EnBW.

Meine Ausführungen stehen dabei heute ebenso unter zwei Überschriften: **[Folie 2]**

- **Zahlen und Zwänge**
- **Zukunft und Ziele**

Die Dimension **Zahlen und Zwänge** wird in hohem Maße durch die Energiepolitik vorgegeben. Darauf haben wir nur bedingt Einfluss. Die Politik bestimmt bei der Gestaltung der Energiewende die Spielregeln und die Größe unseres Spielfeldes, was sich in der Folge im Zahlenwerk des Unternehmens niederschlägt.

Die zweite Dimension, nämlich **Zukunft und Ziele** ist die Dimension des unternehmerischen Handelns. Dort ist eindeutig die EnBW gefragt. Nämlich aus einer vermeintlich schwierigen Situation heraus eine Vorwärtsstrategie zu entwickeln und die Chancen der Energiewende zu erkennen und zu nutzen.

Zahlen und Zwänge

Sehr geehrte Damen und Herren,

zunächst zu den wesentlichen energiepolitischen Themen des Jahres 2013. **[Folie 3]**

Energiepolitik setzt den Handlungsrahmen

Das **Erneuerbare Energien-Gesetz** hat in den vergangenen Jahren zu einem massiven Ausbau der Erneuerbaren Energien geführt. Allein im vergangenen Jahr wurden Wind- und Solaranlagen mit einer Gesamtleistung von über sechs Gigawatt zugebaut, das entspricht mehr als sechs Großkraftwerken. Der Zubau führte zu einem Überangebot an Strom und das drückte die Großhandelspreise weiter in den Keller. Seit wenigen Wochen liegt ein Kabinettsbeschluss zur Reform des EEG vor, der aus unserer Sicht im Großen und Ganzen die richtigen Akzente für den künftigen Ausbau der Erneuerbaren setzt.

Der **europäische Emissionshandel**, der 2005 gestartet wurde, leidet inzwischen unter einem Überangebot an CO₂-Zertifikaten. Das löste über die vergangenen Jahre einen kontinuierlichen Preisverfall aus.

Lagen die Preise pro Tonne CO₂ im Mai 2011 noch bei annähernd 20 Euro so liegen sie inzwischen gerade mal bei fünf Euro. Dieser dramatische Verfall hatte in der Folge einen so nicht gewollten Effekt: Emissionsintensive Braunkohlekraftwerke hatten im vergangenen Jahr Hochkonjunktur. Bei den emissionsarmen Gaskraftwerken hingegen

wurde die Betriebspause zum Normalzustand. Ende 2013 hat die EU beschlossen, Zertifikate für 900 Millionen Tonnen CO₂ aus dem Handel zu nehmen. Dies wird unserer Meinung nach nicht ausreichen. Weitere strukturelle Maßnahmen werden erforderlich sein, um die eigentliche Steuerungswirkung des Emissionshandels wiederherzustellen.

Weiterhin wurde im vergangenen Jahr im Bereich der Kernenergie das **Standortauswahlgesetz** eingeführt. Es soll ergebnisoffen die Suche und Auswahl eines Endlagers für radioaktive Abfälle regeln. Dieses Gesetz zwingt uns zu hohen zusätzlichen Rückstellungen für die „ergebnisoffene Endlagersuche“. Die wesentlichen Fragen, die mit der Endlagersuche in Verbindung stehen, inklusive der Kostenfrage, sind aber bisher ungeklärt.

Die im vergangenen Jahr eingeführte **Reservekraftwerksverordnung** adressiert im Prinzip die Frage, ob unwirtschaftliche Kraftwerke von den Betreibern aus Gründen der Versorgungssicherheit stillgelegt werden dürfen oder nicht. Die Bundesnetzagentur hat unsere Stilllegungsanträge für vier Kraftwerksblöcke mit Verweis auf deren Systemrelevanz abgelehnt. Derzeit geht es in gemeinsamen Verhandlungen um die Frage einer angemessenen Erstattung der Kosten, die uns durch das Vorhalten dieser Kraftwerke entstehen. Eine vollständige Erstattung dieser Kosten sehen wir derzeit als nicht gewährleistet.

Die fehlende Wirtschaftlichkeit der konventionellen Erzeugung meine Damen und Herren ist momentan das drängendste Problem der Energiewende und ich kann nur betonen dass hierfür sehr schnell eine Lösung gefunden werden muss.

Deutschland ist stolz auf seine hohe industrielle Wertschöpfung. Die Politik fühlt sich mit Recht berufen, diese zu schützen. Das Rückgrat dieser Wertschöpfung ist aber eine sichere Energieversorgung. Allein die EnBW stellt mehr als 70 % der gesicherten Leistung in Baden-Württemberg zur Verfügung und sichert damit rund 20 % der industriellen Wertschöpfung in Deutschland ab.

Gleichzeitig können wir unsere Kraftwerke unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen nicht wirtschaftlich betreiben. Dies ist ein Unding, gemessen an der Bedeutung dieser Kraftwerke.

Wir bringen uns seit geraumer Zeit mit Nachdruck und sehr aktiv in diese Diskussion ein, die dankenswerter Weise von Seiten der Regierung nun aufgenommen wird. Wir haben recht konkrete Vorschläge gemacht, wie dieses Problem mit Mechanismen des Marktes und nicht durch Subventionen gelöst werden kann.

Strommarkt 2013: Zunehmender Druck auf die Erzeugung

Meine Damen und Herren,

diese energiepolitischen und regulatorischen Themen hatten und haben einen großen Einfluss auf die Entwicklung des Strommarktes und damit auf die Unternehmenssituation. Ihr Zusammenspiel sorgt für einen extrem rauen Wind, wie der Blick auf die wichtigsten Marktindikatoren zeigt. **[Folie 4]**

Die Großhandelspreise für Strom sind in 2013 nochmals um 20 % gesunken. Seit 2010 haben sie sich damit glatt halbiert. Das ist eine dramatische Entwicklung.

Die Margen für Kohlekraftwerke verharrten auch in 2013 auf einem sehr niedrigen, nicht auskömmlichen Niveau.

Geradezu desaströs entwickelten sich die Margen bei den Gaskraftwerken. Sie sind weiter tief ins Minus gerutscht.

Ein überwiegender Teil der konventionellen Kraftwerksflotte in Deutschland wird durch diese Marktsituation an den Rand der Wirtschaftlichkeit und darüber hinaus gedrängt. Insgesamt 47 Stilllegungsanträge, die bei der Bundes-Netzagentur bisher eingereicht wurden, darunter auch die erwähnten von EnBW, sprechen eine deutliche Sprache.

Geschäftsjahr 2013: Entwicklung im Rahmen der Erwartungen

Die schwierige Marktsituation hat sich entsprechend in der Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens niedergeschlagen.

[Folie 5]

Der **Außenumsatz** des EnBW-Konzerns lag im Geschäftsjahr 2013 nach Abzug von Strom- und Energiesteuern mit 20,5 Mrd. € um 6,3 % über dem Vorjahreswert. Diese positive Entwicklung ist allerdings nur bedingt ergebnisrelevant. Im Bereich Erzeugung und Handel wird der Umsatzanstieg nämlich vor allem durch die Handelsaktivitäten bestimmt

und im Bereich Netze sind die gestiegenen EEG-Umsätze nur ein durchlaufender Posten.

In der **Ergebnisentwicklung** wird die Marktverschlechterung sichtbar. Das bereinigte operative Ergebnis, das sogenannte Adjusted EBITDA des EnBW-Konzerns, ging im Geschäftsjahr 2013 um 5,3 % auf rd. 2,2 Mrd. € zurück. Darin enthalten sind positive Bewertungseffekte aus derivativen Finanzinstrumenten, die sich zum Zeitpunkt der Realisierung des Grundgeschäfts wieder aufheben.

Bereinigt um diese Effekte ging das operative Ergebnis um 7,6 % zurück, was in der **Bandbreite unserer Prognose lag**. Wir hatten ja gesagt, dass wir für 2013 ein Ergebnis von - 5% bis -10% unter dem Vorjahr erwarten.

Dass wir mit Blick auf die extrem angespannte Marktsituation diesen relativ moderaten Ergebnisrückgang erreichen konnten, ist allein den internen Anstrengungen der Mitarbeiter der EnBW zu verdanken, denn es gelang durch Effizienzmaßnahmen die Umfeldverschlechterungen größtenteils aufzufangen. Dazu später mehr.

Geschäftsbereiche stark unterschiedlich unterwegs

Die einzelnen Geschäftsbereiche haben sich unterschiedlich entwickelt.

[Folie 6]

Im **Vertrieb** ging das Adjusted EBITDA um fast 6 % auf rd. 227 Mio. € zurück. Das lag vor allem an höheren Gas-Beschaffungskosten bei gleichbleibenden Preisen.

Im Bereich **Netze** erhöhte sich das bereinigte operative Ergebnis deutlich um über 24 % auf rd. 962 Mio. €. Das liegt zum einen am Entfall von Netzentgeltrückgaben, die wir im Vorjahr noch hatten. Zudem ging einfach witterungsbedingt mehr Gas durchs Netz. Außerdem gelang es uns, die Gemeinkosten zu senken.

Die **Erneuerbaren Energien** lagen mit rd. 216 Mio. € um ca. 9 % unter Vorjahr. Hier belasteten vor allem die niedrigen Strompreise das Ergebnis unserer Laufwasserkraftwerke, die ja nicht vom EEG profitieren.

Das Adjusted EBITDA von **Erzeugung und Handel** verringerte sich von rd. 1,13 Mrd. € um fast 26 % auf rd. 835 Mio. €. Wie erwähnt waren rückläufige Preise und Margen in der Stromproduktion hier die Ursache sowie die Belastung aus der Vollauktionierung der CO₂-Zertifikate seit Jahresbeginn.

Cash Flow: Deutliche Zunahme verbessert Investitionsfähigkeit

Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens ist unter anderem eine **ausreichende Liquidität**. Diese ermöglicht uns vor allem Investitionen in Wachstumsprojekte.

[Folie 7]

Deshalb ist es erfreulich, dass der **Operating Cashflow**, also der Zufluss an liquiden Mitteln aus unserer operativen Geschäftstätigkeit, um über eine Milliarde Euro auf rd. 1,9 Mrd. € angestiegen ist.

Ursache hierfür ist vor allem, dass sich der Saldo aus Vermögenswerten und Verbindlichkeiten aus operativer Geschäftstätigkeit, das sogenannte Working Capital um rd. 316 Mio. € deutlich verringerte. Das lag insbesondere am geringeren Negativsaldo des EEG-Ausgleichskontos, bedingt durch die gestiegene EEG-Umlage.

Investitionen: Schwerpunkt Netze und Erneuerbare

Unsere **Gesamtinvestitionen** sind 2013 im Vergleich zum Vorjahr um über ein Viertel auf rd. 1,1 Mrd. € angestiegen. Schwerpunkte waren der Netzausbau, die Fertigstellung unseres hochmodernen Kohlekraftwerks RDK 8 in Karlsruhe, der Bau unseres Offshore-Windparks EnBW Baltic 2 sowie der Bau des Gas- und Dampfturbinen-Kraftwerks Lausward in Düsseldorf.

Der größte Anteil der Investitionen entfiel mit 44 % auf den Netzbereich. Sie betrafen vor allem Netzertüchtigungen und den Anschluss von Anlagen zur erneuerbaren Energieerzeugung.

Die Investitionen in **Erneuerbare Energien** haben sich im Geschäftsjahr mehr als **verdoppelt**. Ihr Anteil an den gesamten Investitionen erhöhte sich auf 29 %.

Die Investitionen des Segments Erzeugung und Handel gingen dagegen um 13 % zurück. Ihr Anteil an den gesamten Investitionen des EnBW-Konzerns verringerte sich auf rd. 20 %.

Zu den wichtigsten Bilanzdaten: **[Folie 8]**

Nettoverschuldung: Erneute Reduzierung sichert gutes A-Rating

Zum Stichtag 31. Dezember 2013 lag die Bilanzsumme des EnBW-Konzerns mit 36,1 Mrd. € geringfügig unterhalb des Vorjahres. Die Eigenkapitalquote ging leicht von 17,3 % auf 16,8 % zurück.

Die bereinigten Nettoschulden konnten wir um rd. 1,2 Mrd. € auf rd. 7,3 Mrd. € senken. Die Finanzverbindlichkeiten verringerten sich ebenfalls deutlich um fast 15 % auf rd. 5,8 Mrd. €. Ursache hierfür waren im Wesentlichen die Tilgungen von zwei Anleihen.

In der Folge verbesserte sich der dynamische Verschuldungsgrad auf 3,28. Er liegt damit nahe der Zielgröße von 3,3.

[Folie 9]

Diese Zielgröße entspricht bei den Ratingagenturen einem A-Rating. Die Anforderungen hat die EnBW bisher stets erfüllt.

Wir beobachten allerdings, dass die Ratingagenturen die energiepolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland seit 2011 zunehmend kritisch einschätzen. Sie attestieren der gesamten Branche ein dadurch höheres Geschäftsrisiko.

Bislang konnten wir uns diesem branchenweit negativen Rating-Trend weitgehend entgegenstemmen. Die Ratingagenturen haben der EnBW auch in 2013 eine gute Bonität bescheinigt. Sie bestätigen damit das

solide Finanzprofil der EnBW und honorieren auch unsere klare strategische Ausrichtung und die Fortschritte bei der Umsetzung.

[Folie 10]

Neutrales Ergebnis: Hohe Belastungen durch Standortauswahlgesetz

Die energiepolitischen Bestimmungen schlagen auch direkt, nämlich in unserem neutralen Ergebnis, zu Buche. Dieses war bereits im Vorjahr mit -34 Mio. € negativ.

Dieser Fehlbetrag weitete sich in 2013 auf -225 Mio. € aus. Das lag vor allem an höheren Aufwendungen im Bereich der Kernenergie durch das neue Standortauswahlgesetz. Auch Drohverlustrückstellungen für nicht mehr kostendeckende Strombezugsverträge schlugen zu Buche.

[Folie 11]

Dividenden-Vorschlag: 69 Eurocent pro Aktie

Auf den Dividendenvorschlag haben diese Belastungen allerdings keinen Einfluss. Die Höhe der Dividende orientiert sich an der operativen Ertragskraft des Unternehmens, dem Umfang unserer Investitionen und der Höhe der Nettoschulden.

In Abhängigkeit von diesen Größen strebt die EnBW an, grundsätzlich zwischen 40 % und 60 % des bereinigten Konzernüberschusses auszuzahlen. Der auf die Aktionäre der EnBW AG entfallende bereinigte

Konzernüberschuss lag im Berichtszeitraum mit rd. 463 Mio. € um 29 % unter dem Vorjahreswert.

Angesichts des anhaltend schwierigen Umfelds wollen wir die innere Finanzierungskraft des Unternehmens stärken. Wir schlagen der heutigen Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der EnBW AG eine im Vergleich zum Vorjahr reduzierte Dividende von 0,69 € je Aktie auszuschütten.

Zum 31. Dezember 2013 waren insgesamt ca. 271 Mio. Aktien dividendenberechtigt. Die Ausschüttungssumme der EnBW AG für das Geschäftsjahr 2013 wird bei entsprechendem Beschluss durch die Hauptversammlung rd. 187 Mio. € betragen.

Ausblick 2014: Operatives Ergebnis in der Nähe des Vorjahres

Ich möchte das Kapitel Zahlen mit einem kurzen Ausblick auf das Jahr 2014 abschließen. **[Folie 12]**

Eine Besserung der Marktsituation ist im laufenden Geschäftsjahr nicht in Sicht. Wir gehen davon aus, dass die negative Entwicklung bei Großhandelsmarktpreisen und Kraftwerksmargen anhält. Ich werde gleich erläutern, was wir dagegen aus eigener Kraft tun werden.

In jedem Fall streben wir ein Adjusted EBITDA an, das idealerweise auf Vorjahreshöhe bis maximal 5% darunter liegt.

Der **Vertrieb** erwartet ein Plus zwischen 10% und 20%. Dazu werden der Gas- und Stromvertrieb sowie die zunehmende Vermarktung dezentraler Lösungsangebote beitragen.

Das Ergebnis der **Netze** wird nach dem deutlichen Anstieg im Jahr 2013 voraussichtlich zwischen 5 % und 15 % sinken. Wir stehen am Beginn der zweiten Regulierungsperiode, deshalb entfallen Einmaleffekte aus der ersten Regulierungsperiode.

Die **Erneuerbaren Energien** werden um 5 % bis 15 % zulegen. Dazu werden neue Onshore- und Offshore-Windprojekte beitragen.

Das operative Ergebnis von **Erzeugung und Handel** wird bei weiterem Druck auf Preise und Margen im Großhandel weiter rückläufig sein.

Zukunft und Ziele

Sehr geehrte Damen und Herren,

Nach dem Kapitel Zahlen und Zwänge möchte ich den Blick nun weiter nach vorne richten, **[Folie 13]** auf unsere langfristige Zukunft und unsere Ziele.

Auch wenn die Spielregeln, nach denen wir uns richten müssen, von der Politik kommen: Die Leistung, die wir auf dem Platz abliefern, hängt allein von uns ab. Deshalb müssen wir unser Unternehmen fit machen. Die EnBW muss im Wettbewerb punkten. Kraftvoll und agil.

Effizienzprogramm Fokus erfolgreich beschleunigt, Zielvorgabe übertroffen

Dass wir das können, haben wir mit unserem Effizienzprogramm „Fokus“ bewiesen. **[Folie 14]**

Unser Anspruch war, eine ursprünglich für 2015 angepeilte Ergebnisverbesserung von 750 Mio. € ein Jahr früher, also schon in 2014, zu erreichen.

Dies ist uns gelungen. Und mehr noch: Wir werden sogar dieses beschleunigte Ziel noch übertreffen. Fokus hat bereits im vergangenen Jahr eine Ergebnisverbesserung von über 620 Mio. € gebracht, dieses Jahr werden es rd. 765 Mio. € sein.

Wir konnten damit die massiven externen Belastungen in 2013 durch eigene Anstrengungen zu einem großen Teil kompensieren und nur dadurch werden wir dies auch in 2014 schaffen können. Um es klar zu sagen: Ohne diesen mehrjährigen Kraftakt, der mit dem Namen 'Fokus' verbunden ist, wären wir bereits deutlich unter Wasser.

Mit Effizienz allein kann man kein Unternehmen langfristig erfolgreich aufstellen, gleichwohl ist Effizienz die notwendige Plattform einer jeden Strategie. Sie schafft überhaupt erst die Voraussetzungen, um über neue Perspektiven und zukünftiges Wachstum nachdenken zu können.

Und darauf möchte ich jetzt zu sprechen kommen. **[Folie 15]**

Klares Bekenntnis zum Gelingen der Energiewende und einer aktiven Rolle der EnBW

Meine Damen und Herren,

die Diskussion, über die Richtung, die die Energiewende einschlagen soll wurde zuletzt intensiv geführt. Dabei muss man zunächst aber ganz nüchtern feststellen: über 80.000 Megawatt installierte Leistung an Solarenergie und Windkraft in Deutschland sind mittlerweile eine Realität. Der Zug der Energiewende hat den Bahnhof längst verlassen.

Wir haben im vergangenen Jahr die Weichen gestellt, damit wir nicht nur noch die Rücklichter dieses Zuges zu sehen bekommen. Ich sprach eingangs von der gestaltenden Rolle, die die EnBW einnehmen muss, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Und genau mit diesem Anspruch und Ehrgeiz haben wir im vergangenen Jahr eine umfassende strategische Neuausrichtung der EnBW begonnen, aus der Mitte des Unternehmens heraus, mit unseren eigenen Leuten, in bereichsübergreifenden Teams.

Über unserer Neuausrichtung steht die Maxime **Energiewende.Sicher.Machen.** – zum einen als klares Bekenntnis zur Energiewende und ihrem Gelingen – und zum anderen zu einer aktiven Rolle der EnBW.

[Folie 16]

Energiewende lässt neue Märkte und Ertragsquellen entstehen

Die Energiewende stellt uns vor große Herausforderungen. So der Ausstieg aus der Kernenergie und der langfristige Rückzug aus der konventionellen Erzeugung, beides langjährige Grundpfeiler unseres traditionellen Geschäftsmodells.

Das ist die eine Seite der Medaille. Die andere Seite ist: Wo alte Geschäftsmodelle auslaufen, entstehen im gleichen Atemzug und in noch größerem Umfang neue Möglichkeiten. Und diese gilt es für uns nun mit Verve zu erschließen.

In den kommenden Jahren werden hohe Milliardenbeträge in die Energieversorgung investiert, weiterhin in erneuerbare Energien und in die dafür so wichtige Infrastruktur, d.h. Übertragungs- und Verteilnetze.

Vor allem aber entsteht auf der Kunden- und Verbraucherseite eine völlig neue Energiewelt, die neue Dienstleistungen und innovative Produkte erfordern wird. Denken Sie an sogenannte Smart Home-Lösungen, an Mini-Kraftwerke im eigenen Keller, an Solarmodule auf dem Dach oder an vernetzte Elektromobilität.

Um Ihnen mal ein Gefühl für Zahlen zu geben: Allein der Smart Home-Markt soll laut einer Studie des VDE bis 2025 bundesweit auf ein Volumen von 19 Mrd. € anwachsen. Der Markt für Energieeffizienz hat heute bereits ein Volumen von rd. 15 Mrd. € und wird nach Expertenmeinung pro Jahr weiterhin um 16 % wachsen. Diese Zahlen liegen bereits jetzt in der gleichen Größenordnung, wie der gesamte heutige Markt für die konventionelle Energieerzeugung.

Die Entwicklung dieser neuen Energiewelt wird maßgeblich von Technologie und Digitalisierung getrieben sein. Die Energiewende wird vermutlich mal im Rückblick als eines der größten IT-Projekte erscheinen, die es je gegeben hat. Das ist einleuchtend, wenn man bedenkt, dass z.B. 1,4 Millionen große, kleine und kleinste Kraftwerke vernetzt werden müssen und 20 Millionen Haushalte ihren Energieverbrauch flexibel und intelligent managen wollen, bis zum letzten Haushaltsgerät.

Die genaue Entwicklung dieses Marktes ist sicherlich am schwierigsten vorhersehbar. Und für Energieversorger, die bisher in großen Dimensionen unterwegs waren, ist es alles andere als leicht, sich auf viele kleine individuelle Geschäfte einzustellen. Aber das müssen wir lernen, um am Markt bestehen zu können.

Unsere Strategie: Maschinenraum managen – Kunden verstehen

Meine Damen und Herren,

die leistungsfähige Energieversorgung der Zukunft wird deutlich komplexer und vielfältiger sein als heute und umso mehr ist eine übergreifende Systemkompetenz gefragt, wie sie die EnBW zu bieten hat. Unser über 100 Jahre gesammeltes Wissen und unsere Erfahrung um die komplexen Zusammenhänge des Energiesystems werden in der Zukunft unser größtes Kapital sein.

Genau da setzen wir mit unserer Strategie für die Energiewende an – und zwar in zwei Stoßrichtungen. **[Folie 17]**

Die erste ist der **Maschinenraum der Energiewende**. Hier geht es um eine industrielle, hochmoderne und vor allem zuverlässige Struktur der Energieversorgung, wie sie eine führende Wirtschaftsnation wie Deutschland braucht. Dazu wird gleichzeitig eine noch leistungsfähigere und intelligenter Netzinfrastruktur benötigt, denn es soll weiterhin zu jeder Zeit und an jedem Ort Energie geliefert werden können, fehlerfrei und zuverlässig.

Dass dies bei über einer Million dezentraler Energieanlagen immer schwieriger wird, zeigt die steigende Zahl der notwendigen Eingriffe zur Netzstabilität. Allein im Bereich der EnBW-Netze stieg diese Zahl in den letzten drei Jahren fast um das Vierfache. In diesem zunehmend komplizierten System sehen wir für uns große Chancen als Investor, als Anlagen- und Netzbetreiber und als übergreifender System-Manager, der

dafür sorgt, dass Erzeugung, Netze und Verbrauch intelligent und sicher koordiniert werden und sich austauschen.

Versorgungssicherheit ist ein Standortfaktor für unser Land, dem wir uns hiermit klar verschreiben.

Gleichzeitig werden wir uns gezielt auf die Entwicklung völlig neuer Geschäftsmodelle für unsere Kunden konzentrieren. **Nahe am Kunden** ist der zweite Eckpfeiler unserer Strategie.

Dabei geht es um Produkte und Lösungen, die für und mit den Kunden vor Ort entwickelt werden, mit einem hohen Grad an Vernetzung - seien es Industriebetriebe, Kommunen oder private Haushalte. Es entsteht eine dezentrale Energiewelt, in der es keine klare Trennung mehr zwischen Verbrauchern und Produzenten geben wird.

Wir sehen es als unsere Aufgabe an und als große Chance, die Möglichkeiten dieser neuen Energiewelt für unsere Kunden nutzbar zu machen. Wir wollen Partner sein z.B. für Unternehmen, die Energie sparen, sich aber nicht um das Energiemanagement kümmern wollen. Für Kommunen, die von Erzeugung bis Verbrauch nachhaltig und optimal aufgestellt sein wollen. Für Hausbesitzer, die ihren Stromverbrauch und ihre Stromproduktion intelligent steuern und Geld sparen wollen.

Klarer Zielkurs für EnBW 2020

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

wir haben aus unserer Strategie ein klares Zielbild für die EnBW im Jahr 2020 abgeleitet und haben konsequent – und zwar als einziges großes Energieunternehmen - verbindliche Ergebnisbeiträge und Ziele für 2020 für jedes einzelne Geschäftsfeld formuliert.

Wir wissen sehr genau wo wir hin wollen. **[Folie 18]**

Der operative Ergebnisbeitrag unseres traditionellen Erzeugungsgeschäfts wird bis 2020 um 80 % zurückgehen: auf dann nur noch 300 Mio. €. Wir gehen hier bewusst konservativ in unserer Einschätzung vor.

Das Geschäft mit Erneuerbaren Energien werden wir erheblich ausbauen und bis 2020 den Ergebnisbeitrag mehr als verdreifachen. Dabei werden wir uns auf Onshore- und Offshore-Windanlagen konzentrieren; vorrangig in Deutschland und in der Türkei.

Wir werden gleichzeitig massiv in die Infrastruktur der Energiewende investieren. Durch den Ausbau der Übertragungs- und Verteilnetze werden wir den Ergebnisbeitrag dieses Geschäftsbereichs auf 1,0 Mrd. € deutlich steigern.

Schließlich werden wir im Vertrieb das dezentrale Geschäft nahe am Kunden auf 400 Mio. € mehr als verdoppeln.

Auf diesem Kurs peilen wir auch die wirtschaftliche Wende an, mit einem operativen Ergebnis von rd. 2,4 Mrd. € in 2020. Auf der Grundlage einer völlig veränderten Zusammensetzung unserer Geschäfte, gleichzeitig mit einem deutlich verbesserten Chancen/Risiko-Profil.

Wir haben unsere Strategie und unser Zielbild intensiv mit allen Führungskräften und mit unseren Mitarbeitern diskutiert.

Jeder im Unternehmen kennt die Marschroute und die Ärmel sind hochgekremgelt.

Vor uns liegt ein harter Marathon bis zum Ziel 2020

Sehr geehrte Damen und Herren,

an dieser Stelle ist mir aber eine Botschaft auch sehr wichtig. Um diese Ziele zu erreichen, werden wir die EnBW von Kopf bis Fuß verändern müssen. Rückschläge sind dabei nicht ausgeschlossen und dies ist auch kein Sprint sondern ein Marathon.

Aber es gibt gute Gründe, diesen Marathon mit Zuversicht anzutreten. Die EnBW ist ein hochkompetentes Energieunternehmen, davon konnte ich mich in den vergangenen 18 Monaten überzeugen. Wir sind als einziges Energieunternehmen auf allen Ebenen der Wertschöpfung aktiv, einschließlich der Übertragungsnetze. Wir sind kompakt aufgestellt in einer der technologisch und wirtschaftlich stärksten Regionen Deutschlands und Europas. Fast alle unsere Kunden sind hier vor Ort, sowie unsere Partner und unsere großen Anteilseigner. Diese Nähe hilft wenn es gilt schnell Veränderungen zu erzielen.

Das Jahr 2014 steht im Zeichen der Umsetzung

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Strategien sind nur so gut wie ihre Umsetzung. Deshalb haben wir damit auch sofort begonnen – und mit den strukturellen Voraussetzungen zuerst. **[Folie 19]**

Im ersten Schritt haben wir die Konzernstruktur drastisch vereinfacht, mit der Verschmelzung von sechs Kerngesellschaften zu Einer EnBW. Das ermöglicht einen deutlichen Abbau von Komplexität, vielen Entscheidungsgremien und langwierigen Abstimmungsprozessen. Das Management soll sich voll und ganz auf Geschäft und Kunden konzentrieren können.

Wir haben die neue Struktur im Juni 2013 dem Aufsichtsrat erstmals vorgestellt. Sie wurde nur drei Wochen später beschlossen, was nach meiner Erfahrung für eine Entscheidung dieser Größenordnung rekordverdächtig ist. Für diese Unterstützung möchte ich an dieser Stelle dem Aufsichtsrat und insbesondere den Arbeitnehmervetretern noch einmal ausdrücklich danken. Die Verschmelzung auf die EnBW AG wird sofort nach unserer Hauptversammlung zum 30. April 2014 erfolgen.

Wir werden auch künftig bei allen wichtigen Entscheidung und in der Umsetzung ein hohes Tempo vorlegen. Lassen Sie mich die konkreten Meilensteine für 2014 kurz darstellen.

[Folie 20]

Maschinenraum: Ausbau der Windkraft in Deutschland und in der Türkei

Im „Maschinenraum der Energiewende“ steht der Ausbau der Windkraft an erster Stelle. Im Offshore-Bereich haben wir unseren zweiten Ostsee-Windpark Baltic 2 mit 288 Megawatt in Angriff genommen. Seit Mitte April stehen alle Fundamente und wir werden noch in diesem Jahr die ersten Anlagen ergebniswirksam in Betrieb nehmen.

Im inländischen Onshore-Geschäft werden wir bis Jahresende sowohl die gesicherte Projektpipeline auf 1.000 Megawatt als auch die „Windparks in Betrieb“ auf 360 Megawatt jeweils verdoppeln. Einen echten Schub haben wir unserem Türkeigeschäft verpasst. Mit unserem türkischen Partner Borusan haben wir für insgesamt fünf Windparks gleichzeitig Turbinen mit einer Gesamtleistung von 207 Megawatt gesichert. Damit unterstreichen wir die industrielle Handschrift, mit der wir dieses Geschäft künftig führen werden.

In der konventionellen Erzeugung werden wir in wenigen Wochen mit RDK 8 eines der modernsten Kohle-Kraftwerke Europas in Karlsruhe in Betrieb nehmen. RDK 8 wird einen wichtigen und wettbewerbsfähigen Beitrag zur Versorgungssicherheit speziell in Baden-Württemberg leisten.

Im Übertragungsnetzbereich sind die ersten Vorbereitungen für Südlink, eines der größten Infrastrukturprojekte der Energiewende, angelaufen. Unsere Netztochter TransnetBW ist an der geplanten Nord-Süd-Trasse beteiligt. Entlang des geplanten Verlaufs wurden und werden Bürger und Öffentlichkeit regelmäßig zum Dialog eingeladen.

Nahe am Kunden: Von Smart Home bis Energie-Contracting

In kleineren, aber deshalb nicht weniger anspruchsvollen Dimensionen, spielen sich unsere Projekte „Nahe am Kunden“ ab. **[Folie 21]**

Ende des vergangenen Jahres haben wir in Zusammenarbeit mit der Telekom eine Smart Home-Plattform im Markt getestet. Die ersten Anwendungen betrafen die Licht- und Heizungssteuerung per Mobil-Phone. Im laufenden Jahr werden wir die schlaue Plattform breiter vermarkten und die Anwendungen erweitern. Grundsätzlich können über diese offene Plattform Haushaltsgeräte aller Fabrikate gesteuert werden. Das ist zurzeit im Markt ein Novum.

Systematisch ausbauen werden wir das Zukunftsthema E-Mobilität. Mit inzwischen mehr als 700 Ladepunkten in Baden-Württemberg sind wir gut aufgestellt und haben zudem die bundesweit erste Prepaidkarte eingeführt. Wir werden in 2014 unseren Radius ausdehnen und deutschlandweit auf 1.000 Ladepunkte kommen.

Weiter vorankommen werden wir auch in der dezentralen Energieerzeugung und im Energie-Contracting. Aktuelle Projekte betreffen Krankenhäuser, Hochschulen und Ausbildungszentren.

Zudem unterstützen wir sehr erfolgreich mittelständische Unternehmen bei ihrem Energiemanagement. Im Energie-Contracting zählen wir heute bereits zu den Top 5 Anbietern in Deutschland. Diese starke Marktstellung werden wir in diesem Jahr ausbauen.

Ein wichtiges Anliegen sind für uns kommunale Partnerschaften.

Unsere deutlich verstärkte Kooperationsorientierung mit Gemeinden und Kommunen trägt zunehmend Früchte. Jüngste Beispiele sind die Stadt Heilbronn und die Landeshauptstadt Stuttgart. Diese Kooperationen haben nicht nur eine hohe Signalwirkung. Sie bieten zudem Perspektiven für eine breitere Zusammenarbeit. Der Stuttgarter Oberbürgermeister brachte das auf den Punkt. Er erklärte die Kooperation mit der EnBW, ich zitiere, zur „revolutionären Keimzelle einer urbanen Energiewende“.

Und wir erschließen neue Felder der Zusammenarbeit. Gemeinsam mit der OEW haben wir begonnen, die Breitbandtechnologie als Voraussetzung für das schnelle Internet im ländlichen Raum auszubauen. Insgesamt 750.000 Haushalte sind in Baden-Württemberg, in den sogenannten „weißen Flecken“, noch ohne Anschluss an ein schnelles Internet. Sämtliche Aktivitäten im Bereich Telekommunikation haben wir deshalb in einer Gesellschaft NetCom gebündelt, vor wenigen Wochen fand der symbolische Spatenstich statt. Damit sehen wir uns auch für das große Zukunftsthema intelligente Netze besser gerüstet.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

gerade die Projekt- und Produktbeispiele „Nahe am Kunden“ zeigen, dass Innovation zählt. Deshalb haben wir beschlossen, auch unser Innovationsmanagement auf völlig neue Beine zu stellen und deutlich stärker zu systematisieren. Unser klares Ziel ist hier: Nicht nur viele und gute Ideen zählen, sondern diese auch als neue Geschäftsmodelle erfolgreich, schnell und profitabel an den Markt zu bringen.

Einige anfassbare Beispiele haben wir für Sie in der kleinen Ausstellung im Foyer präsentiert. Mitte des Jahres werden wir einen eigenen Innovationscampus einweihen; hier werden interdisziplinäre und branchenübergreifende Teams in einer kreativen Atmosphäre arbeiten und die EnBW-Geschäfte von morgen entwickeln.

Weitere gezielte Effizienzverbesserungen notwendig

Meine Damen und Herren,

vor dem Hintergrund der anhaltend schwierigen Situation in der konventionellen Erzeugung wird die EnBW zudem auch in 2014 weitere Effizienzverbesserungen auf die Schiene bringen, die sich gezielt auf vier Handlungsfelder konzentrieren. **[Folie 22]**

Zum einen eröffnet die neue Struktur der Einen EnBW neue Möglichkeiten, unsere Organisation deutlich schlanker aufzustellen. Wir wollen uns dabei – salopp formuliert – deutlich „entkonzern“ und orientieren uns nur an einer Frage: Was dient dem Geschäft, was nützt unseren Kunden. Was brauchen wir, um im Markt erfolgreich zu sein. Alles was darüber hinausgeht, werden wir in Frage stellen, ohne Ausnahme.

Zweitens werden wir unseren Kraftwerkspark weiter optimieren. Dort, wo wir dafür keine Chancen sehen, haben wir die Stilllegung beschlossen. An den anderen Standorten werden wir alle Möglichkeiten konsequent nutzen, um die Wirtschaftlichkeit der Erzeugung zu verbessern.

Drittens werden wir unsere Vertriebsaktivitäten weiter fokussieren, konsequenter nach Kundensegmenten aufgestellt und mit optimalen Prozesskosten, zum Vorteil unserer Kunden.

Viertens werden wir den bereits begonnenen kontinuierlichen Verbesserungsprozess forcieren. Überall dort, wo wir Dinge vereinfachen und verbessern können, werden wir dies auch tun.

Konkrete Maßnahmen zu diesen Handlungsfeldern erarbeiten wir gerade und wir peilen bis zum Jahr 2020 einen deutlich dreistelligen Millionenbetrag an weiteren Effizienzverbesserungen an.

Dialog und Transparenz als zentrale Werte der neuen EnBW

Meine sehr verehrte Damen und Herren,

Effizienz und Umsetzung unserer Strategie sind die wichtigen Stellhebel für unsere Zukunft. Begleitend müssen wir aber ein weiteres wichtiges Thema adressieren, nämlich das Vertrauen in die EnBW und die Sicht auf die EnBW als Energieunternehmen, auf neue Beine zu stellen.

Hier gilt es verlorengegangenes Terrain zurück zu erobern und neues zu gewinnen, durch Offenheit, Transparenz und Zugänglichkeit. Dies bedarf der Bereitschaft zum ehrlichen und offenen Dialog, der um Kritik und Kontroversen keinen Bogen macht.

Diese Bereitschaft haben wir als zentralen Wert in unserem Unternehmensleitbild festgeschrieben und sie ist mir, das möchte ich hier klar sagen ein persönliches Anliegen.

Oberste Priorität hat es für uns, mit Taten zu überzeugen und nicht nur mit Worten. Deshalb drei konkrete Beispiele:

[Folie 23]

Energiewende-Blog: Offene Plattform für einen offenen Dialog

Das erste ist der Energiewende-Blog, über den Sie sich auch im Foyer aus erster Hand informieren können. Diese in dieser Form einzigartige Dialogplattform im Internet wurde in wenigen Wochen von jungen Social Media Experten der EnBW entwickelt. Der Blog wurde im Januar gestartet und wird von einem neutralen Moderator betreut. Ziel ist der offene und kontroverse Austausch von Expertisen, Standpunkten und Meinungen zum Thema Energiewende. Viele prominente Stimmen aus Politik, Gewerkschaft, Umweltverbänden und anderen Energieunternehmen haben bereits ihren Standpunkt der Internetgemeinde zur Diskussion gestellt.

Die EnBW stellt diese Plattform zur Verfügung, ohne jede Einschränkung, was Inhalt und geäußerte Meinung angeht. Die Resonanz auf unseren Blog war von Beginn an äußerst positiv: per heute haben 47.000 Besucher den Blog besucht und die eingestellten Beiträge haben bereits mehr als 1.500 Kommentare hervorgebracht, der meist diskutierte Beitrag sogar allein fast 300.

[Folie 24]

Nachhaltige Kohlebeschaffung: Dialog vor Ort mit unseren Kritikern und Partnern

Ein zweites Beispiel betrifft die nachhaltige Kohlebeschaffung. Der Bezug von Kraftwerkskohle aus Kolumbien wurde auf der vergangenen Hauptversammlung scharf kritisiert. Wir haben das sehr ernst genommen und mit verschiedenen Initiativen auf diese Kritik reagiert. Wir haben das Nachhaltigkeitsregister, das alle wesentlichen Kohlelieferanten enthält weiterentwickelt. Ebenso haben wir verbindliche Grundsätze für die Beschaffung von Steinkohle und anderen Rohstoffen verabschiedet. Zudem hat sich mein Kollege Dirk Mausbeck gemeinsam mit einem Expertenteam ein ausführliches Bild vor Ort in Kolumbien gemacht und dort zahlreiche Gespräche mit unterschiedlichen Interessengruppen und den Lieferanten geführt. Unsere Erwartungshaltungen haben wir gegenüber diesen klar zum Ausdruck gebracht.

Wir werden künftig dieses Thema in Kolumbien mit einer festen Präsenz konsequent nachverfolgen.

[Folie 25]

Compliance: Intensiver Dialog sorgt für Transparenz und klare „Haltung“

Im letzten Beispiel möchte ich auf das Thema Compliance zu sprechen kommen, das uns leider in der Vergangenheit mehrere Anlässe zur Beschäftigung gab.

Wir haben unser Compliance-Management-System im Jahr 2013 deutlich weiterentwickelt. Dazu haben eine Schulungskampagne für alle Führungskräfte und ein konzernweites E-Learning für alle Mitarbeiter beigetragen. Insgesamt haben 97 % der Führungskräfte und 85 % der Mitarbeiter an der Trainingskampagne teilgenommen. Wir haben ferner einen Ombudsmann eingerichtet, an den Mitarbeiter und externe Geschäftspartner Compliance-Verstöße vertraulich melden können.

Schließlich haben wir das Compliance-Management-System von einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft prüfen lassen. Nicht nur die Prüfer, sondern auch unsere Mitarbeiter haben in einer Umfrage zurückgemeldet, dass Compliance auf allen Ebenen des Konzerns verstanden, kommuniziert und gelebt wird.

Diese Beispiele sollen verdeutlichen, dass wir es mit der Dialogorientierung intern wie extern sehr ernst meinen. Wir haben nichts zu verstecken, sondern ich denke auch im Dialog eine Menge anzubieten.

[Folie 26]

Die Weichen sind gestellt – jetzt zählt Machen und Liefern

Meine Damen und Herren,

ich komme zum Schluss. Wir gehen durch eine schwierige Phase des Unternehmens und wir haben noch Jahre vor uns, die uns sehr fordern werden. Aber wir haben ein klares Ziel und einen klaren Weg.

Unsere Führungskräfte und unsere Mitarbeiter haben im vergangenen Jahr gezeigt, dass sie für die Zukunft dieses Unternehmen mit allen Kräften kämpfen und gewinnen wollen. Dabei haben wir ein Selbstverständnis: Wir besinnen uns auf unsere eigene Kraft, ohne die Hilfe Dritter.

Franz Beckenbauer hat es mal trefflich formuliert: „Geht’s raus und spielt Fußball!“. Genau so werden wir es halten, wenn wir auf den Platz gehen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit und hoffe weiterhin auf Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung.