

Strategie, Ziele und Steuerungssystem

Strategie

Unternehmensumfeld

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

Strategie EnBW 2020 weitestgehend umgesetzt

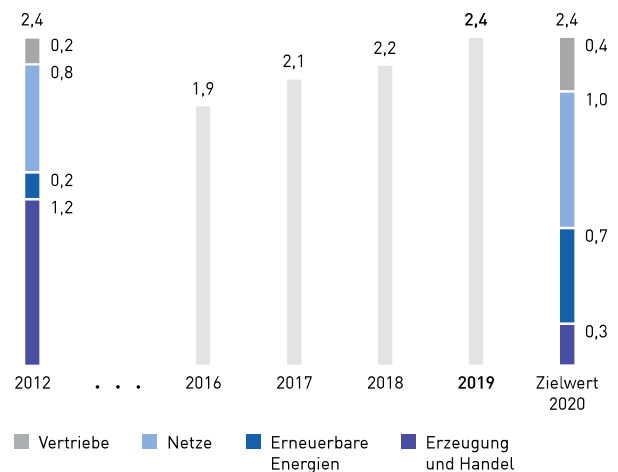
Die Strategie EnBW 2020 steht unter dem Leitmotiv „Energiewende. Sicher. Machen.“ Sie beschreibt unsere Positionierung und Differenzierung im Wettbewerb. Dabei ist die Nachhaltigkeit integraler Bestandteil der Konzernstrategie, womit die Schaffung von wirtschaftlichem, ökologischem und gesellschaftlichem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

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

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

Zur Umsetzung unserer Strategie waren bis 2020 Gesamtinvestitionen von 14,1 Mrd. € (Basisjahr 2012) geplant. Um den für diese umfangreichen Investitionen erforderlichen finanziellen Spielraum zu gewinnen, haben wir mit unserer Strategie EnBW 2020 unser Desinvestitionsprogramm – mit klassischen Desinvestitionen und Mittelzuflüssen aus Beteiligungsmodellen, Anlagenabgängen und Zuschüssen – auf rund 5,1 Mrd. € (Basisjahr 2012) erheblich ausgeweitet. Bis einschließlich 2019 haben wir 14,8 Mrd. € Investitionen beziehungsweise 5,1 Mrd. € Desinvestitionen realisiert. Die Übererfüllung des Investitionsziels resultiert im Wesentlichen aus vorgezogenen Wachstumsinvestitionen aus dem Erwerb von Valeco und Plusnet.

Portfolioumbau und Entwicklung Adjusted EBITDA bis 2020 in Mrd. €



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

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

Strategische Weiterentwicklung



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

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

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

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

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

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

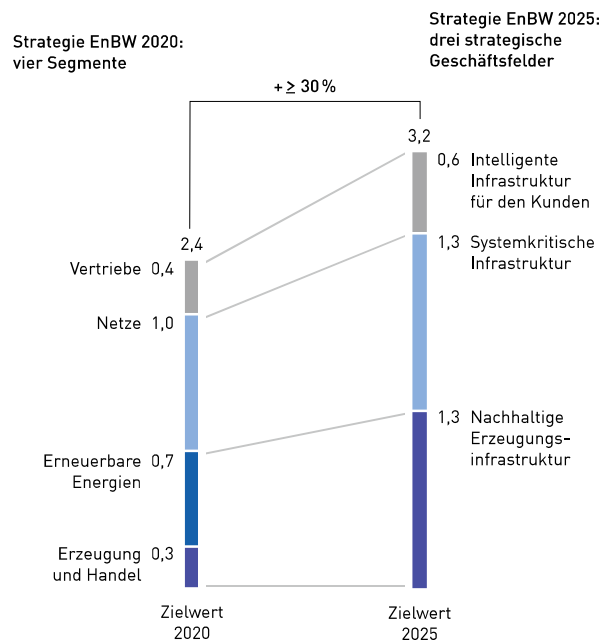
Zentrales Ziel der Strategie EnBW 2025 ist eine Steigerung des Adjusted EBITDA auf 3,2 Mrd. €. Zu dieser Ergebnissteigerung sollen alle drei strategischen Geschäftsfelder wesentlich beitragen.

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

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

Neuausrichtung und Wachstum

Adjusted EBITDA in Mrd. €



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

Ziele und Steuerungssystem

Performance-Management-System

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