

# Rede zur Hauptversammlung

EnBW Energie Baden-Württemberg AG | Karlsruhe, 29. April 2015



**Dr. Frank Mastiaux**

Vorsitzender des Vorstands  
der EnBW Energie  
Baden-Württemberg AG



## **„Bei allem, was wir bereits geschafft haben: Konsequenz, Nicht-Nachlassen und das stete Arbeiten an der eigenen Verbesserung bleiben das A und O.“**

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

ich heiße Sie, auch im Namen meiner Vorstandskollegen,  
herzlich zur Hauptversammlung der EnBW AG hier in  
Karlsruhe willkommen!

**„Machen und Liefern!“**

Im vergangenen Jahr hatte ich meine Rede unter zwei  
Überschriften gestellt: „Zahlen und Zwänge“ sowie  
„Zukunft und Ziele“. Daran möchte ich heute mit einem  
dritten und dem vielleicht wichtigsten Kapitel anknüpfen:  
„Machen und Liefern“!

Wir haben uns Mitte 2013 im Rahmen unserer Strategie  
„EnBW 2020“ mittel- bis langfristige Ziele gesetzt.  
Seitdem setzen wir diese Strategie in einem äußerst  
schwierigen energiewirtschaftlichen und energie-  
politischen Umfeld entschlossen um. Mit dem kleinen  
Wort WIR meine ich ein großes und engagiertes

Team von 20.000 EnBW-Mitarbeiterinnen und  
-Mitarbeitern.

Es sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich der  
schwierigen Situation bewusst sind, in der sich Branche  
und Unternehmen befinden, und sich deshalb umso  
mehr für ihre Aufgabe ins Zeug legen – allerdings ohne  
nervösen Aktionismus, sondern professionell, unaufge-  
regt und zielstrebig. Deshalb möchte ich mich an dieser  
Stelle und im Namen des Vorstands bei allen Kolleginnen  
und Kollegen für ihren Einsatz und ihre Tatkraft ganz  
herzlich bedanken.

**„Im Unternehmen wird  
nicht mehr diskutiert, wo  
wir hinwollen.“**

Meine Damen und Herren,  
ich hatte Ihnen im vergangenen Jahr versprochen, dass  
das Jahr 2014 im Zeichen der Umsetzung unserer  
Strategie stehen wird.

Die Strategie der EnBW steht seit Mitte 2013, und im Unternehmen wird nicht mehr diskutiert, wo wir hinwollen. Den Wegfall von Erträgen aus traditionellen Geschäften wollen wir in neuen Feldern wettmachen - verbunden mit klaren, messbaren Zielen, wie sie sich bisher kein anderes Energieunternehmen gesetzt hat.

„Die EnBW ist als Ganzes stark, in der Summe und im Zusammenspiel ihrer Talente und Fähigkeiten entlang der Wertschöpfungskette.“

Unsere neue Struktur, die wir zeitgleich eingeführt haben, unterstreicht unsere integrierte Aufstellung. Seit Mai 2014 ist die EnBW AG mit fünf Tochtergesellschaften zu einem Unternehmen, „Einer EnBW“, verschmolzen.

Im Zuge dessen haben wir allein gegenüber 2012 ein Fünftel aller Organisationseinheiten bei EnBW abgebaut. Dadurch sind wir modern und wesentlich schlanker aufgestellt. Gleichzeitig haben wir viele strukturelle Hindernisse und bürokratische Hürden beseitigt. Auch der internen Arbeitskultur hat dieser Schritt gutgetan.

Ich möchte an dieser Stelle betonen: Die EnBW ist als Ganzes stark, in der Summe und im Zusammenspiel ihrer Talente und Fähigkeiten entlang der Wertschöpfungskette.

Und daran, meine Damen und Herren, werden wir strukturell auch nichts ändern!

Heute möchte ich Sie vor allem darüber informieren, wo wir in diesem Umsetzungsprozess als Unternehmen stehen. Das werde ich in drei Abschnitten tun:

1. Was haben wir in 2014 getan, um fit und wachstumsfähig zu sein?
2. Wie haben wir in 2014 finanziell abgeschnitten?
3. Was haben wir uns für 2015 und darüber hinaus vorgenommen?

Für 2014 ist zunächst festzustellen, dass uns das Umfeld nicht geholfen hat, weder energiewirtschaftlich noch energiepolitisch. Die Energiebranche befindet sich in einem strukturellen Umbruch durch die Energiewende – dieser längerfristige Trend ist ungebrochen. Ich werde später im Finanzteil noch einmal genauer darauf eingehen.

Und bei allen Fortschritten, über die ich berichten werde, muss man sich einfach klarmachen, dass wir kontinuierlich gegen diesen negativen Markttrend ankämpfen.

Im Rahmen unserer Strategie arbeiten wir an zwei großen Themen: Effizienz und Wachstum. Und angesichts des dramatischen Preisverfalls auf den Großhandelsmärkten hatten Effizienzmaßnahmen in 2014 erste Priorität.

„Wir arbeiten an zwei großen Themen: Effizienz und Wachstum.“

Durch das 2012 gestartete Programm „Fokus“ konnten wir im vergangenen Jahr eine Einsparung von über 750 Millionen Euro pro Jahr realisieren – das ist erstens mehr und zweitens ein Jahr früher als ursprünglich geplant.

Doch damit haben wir uns nicht begnügt.

Wir haben den Markt gründlich analysiert und sind zum Ergebnis gekommen, dass auch in den kommenden Jahren von einem anhaltend unerfreulichen Umfeld auszugehen ist. Deshalb haben wir in 2014, nach Abschluss des „Fokus“-Programms, vier Handlungsfelder für weitere gezielte Effizienzmaßnahmen definiert:

1. Wir wollen unsere Strukturen und Prozesse optimieren.
2. Wir wollen in der konventionellen Erzeugung wirtschaftlicher werden.
3. Im Vertrieb wollen wir uns focussieren, effizienter werden und Wachstum generieren.
4. Und überall im Konzern treiben wir einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess voran.

Über diese vier Handlungsfelder wollen wir bis 2020 noch einmal rund 400 Millionen Euro an jährlichen Verbesserungen realisieren.

Zusammen mit den Effekten des „Fokus“-Programms würden wir dann eine Effizienzverbesserung von deutlich über eine Milliarde Euro per anno erreicht haben. Um Ihnen zu verdeutlichen, was das bedeutet: Dies ist jeder vierte von uns beeinflussbare Euro an Kosten und Aufwand.

Im vergangenen Jahr haben wir uns vor allem mit konkreten Maßnahmen auf die die Optimierung von Strukturen und Prozessen und die konventionelle Erzeugung konzentriert. Hierzu ein paar Details:

Nach der Verschmelzung der Konzerngesellschaften zu „Einer EnBW“ haben wir die Verschlankung unserer Organisation konsequent fortgesetzt, um uns Schritt für Schritt zu „entkonzernieren“. Und, meine Damen und Herren, dabei haben wir in der Unternehmenspyramide ganz oben angefangen.

Wir haben den Vorstand verkleinert sowie die Anzahl der Funktionaleinheiten durch Zusammenlegung von über 20 auf weniger als die Hälfte reduziert. Entsprechend reduzierte sich auch die Zahl der Führungspositionen. Parallel dazu haben wir die Aufgaben dieser zentralen Einheiten stärker an die Bedürfnisse des operativen Geschäfts ausgerichtet: so wenig Zentralisierung wie möglich und so viel wie nötig.

Erfolg zeigt sich für mich durch Leistungsfähigkeit an der operativen Front, bestmöglich unterstützt durch eine kompakt aufgestellte kompetente Mannschaft in den zentralen Einheiten.

Um es anders auszudrücken: weniger Hochglanz für den Vorstand, aber dafür erstklassige Unterstützung für die Teams vor Ort.

**„Erfolg zeigt sich für mich durch Leistungsfähigkeit an der operativen Front.“**

Konsequent sind wir auch im Bereich der konventionellen Erzeugung vorgegangen. Nach detaillierter Analyse der künftigen Marktentwicklung haben wir die Stilllegung von sechs unwirtschaftlichen Kraftwerksblöcken beantragt. Dies wurde von der Bundesnetzagentur abgelehnt, daher laufen die vier Kraftwerksblöcke in Marbach und Walheim sowie seit 10. April dieses Jahres zwei Blöcke in Heilbronn im Rahmen der Reservekraftwerksverordnung. Das heißt, sie laufen unter der Führung der Übertragungsnetzbetreiber, übrigens für uns nicht voll kostendeckend. Weiterhin haben wir unseren 75-prozentigen Anteil am Kraftwerk Bexbach an die STEAG verkauft.

Mit diesen Maßnahmen haben wir uns unter Führung meines Kollegen Hans-Josef Zimmer und seinem Team innerhalb von nur einem Jahr von insgesamt 1.700 Megawatt bzw. 25 Prozent der Kapazitäten in der alten konventionellen Stromerzeugung getrennt. Dies trägt nicht nur zu einer relativen Ergebnisverbesserung bei,

sondern wir verringern dadurch auch unsere Abhängigkeit von einem schwachen Großhandelsmarkt. Diese Maßnahmen stellen einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung der Unternehmensentwicklung dar. Und wir konnten aktuell mit erneuten Verbesserungen daran anknüpfen.

Denn erst vor kurzem haben wir uns mit den Arbeitnehmervertretern auf eine neue Struktur für den Bereich der Erzeugung geeinigt. Weg von einer standortorientierten hin zu einer prozessorientierten Organisation. Das bedeutet: Beseitigung von Doppelstrukturen und weniger Kosten. Ohne den Ab- und Umbau von Stellen ist dies leider nicht möglich. Wir führen hier, wie bisher auch, sehr konstruktive Gespräche mit den Arbeitnehmervertretern über sozialverträgliche Regelungen. Wir werden – wo immer es geht – betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern alternative Angebote in anderen Bereichen des Unternehmens machen.

**„Traditionell gute Sozialpartnerschaft bei der EnBW ist für mich ein Ausweis unserer Teamfähigkeit.“**

Ich möchte den Arbeitnehmervertretern an dieser Stelle ausdrücklich dafür danken, dass wir am Ende – nach zugegeben hartem Ringen – immer zu tragfähigen Lösungen im Interesse des Unternehmens finden. Auch diese traditionell gute Sozialpartnerschaft bei der EnBW ist für mich ein Ausweis unserer Teamfähigkeit.

Den beiden anderen der vier Handlungsfelder für weitere Effizienzmaßnahmen, unserem Vertrieb und dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess wird in 2015 unser besonderes Augenmerk gelten. Vor allem im Vertrieb wollen wir bestehende Defizite, sowohl in der Wirtschaftlichkeit als auch im Bereich unserer Wachstumsziele, sehr gezielt adressieren. Dazu später mehr.

Meine Damen und Herren, Effizienz ist eine notwendige Daueraufgabe für jedes Unternehmen, dessen Märkte sich verändern und das im harten Wettbewerb steht. Mit Effizienz allein schafft man aber keine Perspektiven. Deshalb steht unsere Strategie klar auch auf dem wichtigen Pfeiler „Wachstum“ – mit ersten Erfolgen: Im Bereich Wind Offshore haben wir mittlerweile 60 der insgesamt 80 Turbinen für den Ostsee-Windpark Baltic 2 technisch betriebsbereit.

Besonders freue ich mich darüber, Ihnen heute persönlich eine gute Nachricht überbringen zu können. Wir – und dabei denke ich vor allem auch an unsere Projektmannschaft vor Ort – haben einen wichtigen Meilenstein erreicht: Am 24. April hat EnBW Baltic 2 die erste Kilowattstunde Strom eingespeist und ist mittlerweile mit acht Anlagen am Netz.

In der Nordsee prüfen wir die Projekte „Hohe See“ und „He Dreiht“ und haben durch den Kauf des Windpark-Projekts „Albatros“ unsere Projekt-Pipeline deutlich erweitert. Mit einem Portfolio von insgesamt 1.900 Megawatt ist EnBW im Bereich Offshore nun die Nr. 1 in Deutschland.

Im Bereich Wind Onshore haben wir inzwischen eine bundesweite Präsenz mit vier Stützpunkten zur Entwicklung und zur Betreuung von Onshore-Windparks aufgebaut. Fast 200 Megawatt haben wir heute in Betrieb. Unsere gesicherten Projekte haben ein Volumen von 580 Megawatt.

In der Türkei haben wir im vergangenen Jahr weitere Windparks in Betrieb genommen. Derzeit läuft der Bau von vier Windparks gleichzeitig. Die EnBW geht hier in industriellem Maßstab vor. Mit unserem Partner Borusan haben wir ein Portfolio aus bestehenden und geplanten Projekten von 1.500 Megawatt.

**„Wir sind zuversichtlich, das Gasgeschäft in den kommenden Jahren weiterentwickeln zu können.“**

Ein erfreulicher Wachstumsschritt ist uns auch im Gasgeschäft gelungen. Wir haben von der italienischen ENI jeweils 50 Prozent der Anteile an der Gasnetzgesellschaft terranets bw und der Gasvertriebsgesellschaft GVS gekauft. An beiden halten wir jetzt 100 Prozent und realisieren dabei operative und wirtschaftliche Vorteile als alleiniger Eigner. Wir sind zuversichtlich, das Gasgeschäft in den kommenden Jahren weiterentwickeln zu können.

Für das kommunale Netzgeschäft war 2014 ein wichtiges Jahr, insbesondere durch die großen Konzessionen Stuttgart und Heilbronn. Beide konnten wir mit neuen Partnerschaftskonzepten für uns entscheiden. Angehts der Großwetterlage in diesem Geschäft ist dieser

Erfolg keine Selbstverständlichkeit. Das Team der EnBW hat hier mit Kompetenz, aber auch mit Flexibilität und der Fähigkeit zum Zuhören die kommunale Seite überzeugt. Insgesamt haben wir in den vergangenen Jahren über 90 Prozent der Konzessionen und Partnerschaften in Baden-Württemberg verlängern können.

Im Bereich der Übertragungsnetze haben die TransnetBW und die TenneT im September den Kooperationsvertrag zum Projekt SuedLink unterzeichnet. Gleichzeitig wurde unter Leitung von Umweltminister Franz Untersteller die Landesinitiative „Dialogprozess zum Netzausbau in Baden-Württemberg“ gestartet.

Zusammen mit der OEW, einem unserer beiden großen Anteilseigner, haben wir im Bereich Telekommunikation ein für uns neues Geschäftsfeld „Breitbandtechnologie“ aufgebaut. Wir haben dazu alle bisher bestehenden Telekommunikationsaktivitäten in der neuen Gesellschaft NetCom BW gebündelt. Wir konnten bereits 2014 namhafte große Industriekunden gewinnen und die Anzahl der Haushaltsanschlüsse mehr als verdoppeln. Wir sind zuversichtlich, mit diesem Geschäft ein Umsatzwachstum von künftig jährlich 15 Prozent erreichen zu können.

**„Wir sind heute in Deutschland in den Top 3 und Marktführer für netznahe Dienstleistungen.“**

Unser Innovationscampus hat im vergangenen Jahr seine Aufbauphase abgeschlossen und einen fliegenden Start hingelegt. Über die ersten Erfolge bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und wichtiger Impulse für eine neue Innovationskultur komme ich noch zu sprechen.

Im Bereich Vertrieb und Operations war unser bereits in 2012 gestarteter Vorstoß, ein Geschäft mit Dienstleistungen für Dritte im Bereich Abwicklung - von der Zählerablesung bis zur Rechnungsstellung - aufzubauen, im vergangenen Jahr recht erfolgreich. Mit unserer „Öffnung für den Drittmarkt“ haben wir in 2014 Aufträge mit einem Umsatzvolumen von über 150 Millionen Euro sichern können. Wir sind heute in Deutschland in den Top 3 in diesem Geschäft und wir sind Marktführer für netznahe Dienstleistungen. Hieran gilt es jetzt anzuknüpfen.

Meine Damen und Herren,  
in die Umsetzung unserer Wachstumsstrategie wollen wir bis 2020 mehr als 7 Milliarden Euro investieren. Dieser finanzielle Kraftakt verlangt es, mit strategisch wichtigen Themen und Aktivitäten klare Prioritäten zu setzen.

Dabei spielen auch Desinvestitionen eine wichtige Rolle. In 2014 konnten wir einige Transaktionen abschließen. Mit ihnen haben wir unser Portfolio gestrafft und unsere Finanzkraft gestärkt.

Neben dem schon erläuterten Verkauf von Anteilen am Kohlekraftwerk Bexbach haben wir in 2014 die Sicherheitsfirma OSD Schäfer veräußert, deren Aktivitäten mit 900 Mitarbeitern nicht zu unserem Kerngeschäft gehören.

Wir haben erste positive Erfahrungen mit der Beteiligung von Bürgern und Kommunen an Onshore-Windparks gemacht und werden weitere Projekte dieser Art prüfen.

Ein für die Finanzierung unserer Zukunftspläne wichtiger Erfolg ist uns bei Baltic 2 gelungen. Anfang Januar 2015 konnten wir die renommierte australische Investmentgesellschaft Macquarie als Finanzpartner gewinnen. Der Verkauf von 49,9 Prozent der Anteile bringt rund 720 Millionen Euro, die wir in kommende Wachstumsprojekte investieren können. Baltic 2 bleibt aber konsolidierter Bestandteil unseres operativen Geschäfts. Zudem werden wir die Betriebsführung und Wartungsaufgaben übernehmen und damit auch unser Servicegeschäft erweitern.

**„Der Erfolg einer Neuausrichtung eines Konzerns wie der EnBW hängt nicht nur davon ab, was man tut, sondern auch, wie man es tut.“**

Meine Damen und Herren,  
der Erfolg einer Neuausrichtung eines Konzerns wie der EnBW hängt nicht nur davon ab, was man tut, sondern auch, wie man es tut.

Unseren Konzern komplett umzubauen, gleichzeitig große Fortschritte bei Effizienz-, Wachstums- und Desinvestitionsprojekten zu erzielen – das alles gelingt nur, weil wir dabei sind, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die zum „Machen und Liefern“ motiviert. Dabei verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz.

Wir wollen eine ergebnisorientierte Führungskultur entwickeln sowie die Zusammenarbeit über die Grenzen von Geschäfts- und Funktionsbereichen hinaus verbessern. Wir stellen künftig hohe Anforderungen an Veränderungs- und Leistungsbereitschaft – wir setzen dabei aber vor allem auf Transparenz, Dialog, Vertrauen und Zusammenhalt. Dadurch entstehen Motivation und ein Top-Team.

**„Wir wollen eine ergebnisorientierte Führungskultur.“**

Eine solche Kultur lebt von den Möglichkeiten der Mitarbeiter, ihre Ideen einzubringen und einen kritischen Dialog auf allen Ebenen führen zu können. Sie bedeutet auch konsequentes Handeln, wo es angezeigt ist. Wir unterstützen diesen Prozess sehr intensiv mit einer ganzen Reihe von Maßnahmen.

Wir führen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch, wir diskutieren als Vorstand einzeln oder im Team direkt mit den Mitarbeitern oder führen den Dialog auf großen Mitarbeiterveranstaltungen oder im Intranet auf neuen Kommunikationsplattformen. Wir sind zudem erfolgreich dabei, neue Arbeitswelten in Form offener Bürostrukturen einzuführen, um den Austausch und das Teamgefühl zu stärken.

Unternehmenskultur beginnt an der Spitze, also bei mir und meinen Kollegen im Vorstand, oder sie scheitert. Das Thema ist für mich insofern ganz klar Chefsache und wir gehen hier beharrlich Schritt für Schritt vor. So haben wir zum Beispiel bei der Auswahl der Top-Führungskräfte einen sehr transparenten Prozess durchgeführt.

Auch der Vielfalt in unseren Führungsteams, neudeutsch „Diversity“, d. h. Aspekte wie Geschlecht, Alter etc. sowie Unterschiede im Erfahrungshintergrund, tragen wir deutlich stärker als früher Rechnung.

Das gilt auch für den Dialog mit der Gesellschaft und der Öffentlichkeit. Viele Untersuchungen zeigen: Unsere Branche und unser Unternehmen stehen nicht so in der Mitte der Gesellschaft, wie es der wichtigen Aufgabe, die wir erfüllen, angemessen wäre.

Dies ist für mich nicht akzeptabel. Deshalb haben wir gerade in jüngster Zeit eine Menge getan: Nicht nur durch viele Veranstaltungen mit

Bürgern, im kommunalen Bereich und bei unseren Kunden, sondern auch durch neue Kommunikationsplattformen wie dem Energiewende-Blog, den ich Ihnen im vorigen Jahr schon vorgestellt hatte und der sich erfreulich entwickelt hat.

Diese Anstrengungen haben sich u. a. auch auf die Arbeitgebermarke EnBW positiv ausgewirkt. Trotz des wirtschaftlich schwierigen Umfelds hat sich seit 2012 die Anzahl externer Bewerber in Relation zu den extern ausgeschrieben Stellen der EnBW verdreifacht.

Im Dialog mit der Öffentlichkeit hat das Thema Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert. Die EnBW setzt sich seit Jahren für den Klimaschutz auf nationaler und europäischer Ebene ein. Ende vergangenen Jahres wurden wir im Rahmen des weltweit anerkannten Carbon-Disclosure-Project-Ratings für herausragende Leistungen im Klimaschutz ausgezeichnet.

**„Die EnBW setzt sich seit Jahren für den Klimaschutz auf nationaler und europäischer Ebene ein.“**

Ein besonderes Anliegen verbinden wir mit Kolumbien und der Kohlebeschaffung, hierüber hatte ich im vergangenen Jahr berichtet.

Wie angekündigt haben wir im März dieses Jahres eine gemeinsame Reise mit NGO-Vertretern vor Ort gemacht. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse bestärken uns, dass die bisher entwickelten Instrumente zu wirken beginnen. Wir sehen positive Zeichen in der Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsengagements unserer Produzenten. Gleichwohl ermutigen wir sie nachdrücklich, ihr Engagement auszubauen und sich u.a. an einem regionalen Versöhnungsprozess zu beteiligen.

Die nächsten Schritte sollten dabei im Einklang mit staatlichen Prozessen erfolgen. Dies könnte beispielsweise über branchenspezifische Initiativen erfolgen.

Meine Damen und Herren, wie haben sich unsere Aktivitäten in 2014 nun in den Zahlen des Geschäftsjahres niedergeschlagen?

Einleitend möchte ich Ihnen zunächst das Ausmaß der Belastungen durch die negative Entwicklung der Märkte und durch die Energiepolitik vor Augen führen.

1. Die Strompreise sind im Zuge der Energiewende in den letzten drei Jahren um rund 36 Prozent gesunken. Der Verfall der CO<sub>2</sub>-Preise verlief mit 55 Prozent noch dramatischer.
2. Diese Preisentwicklung bei Strom und CO<sub>2</sub> belastet insbesondere Gaskraftwerke und effiziente Steinkohlekraftwerke.
3. Im Bereich Kernenergie beeinträchtigt die Kernbrennstoffsteuer in hohem Maße die Erträge. Dazu kommen die gesunkenen Strompreise und zahlreiche regulatorische Vorgaben und Eingriffe.

Die energiewirtschaftlichen und energiepolitischen Belastungen summierten sich seit dem Jahr 2010 auf rund 1,5 Milliarden Euro in 2014. Trotz dieser erheblichen Marktbelastungen ging unser operatives Ergebnis nur um 2,6 Prozent zurück. Es lag damit mitten im angekündigten Zielkorridor zwischen 0 und -5 Prozent.

Dies erklärt sich nicht aus dem leicht höheren Umsatz. Es spiegelt die Wirkung unserer Anstrengungen und Gegenmaßnahmen wider, vorrangig im Bereich der Effizienz. Allein durch das Effizienzprogramm „Fokus“ konnten wir, wie ich bereits sagte, in 2014 eine Kostenentlastung von über 750 Millionen Euro erreichen.

**„Allein durch das Effizienzprogramm „Fokus“ konnten wir in 2014 eine Kostenentlastung von über 750 Millionen Euro erreichen.“**

Noch sichtbarer wird das an der Tatsache, dass sich das Segment Erzeugung und Handel entgegen aller Marktfaktoren um 7 Prozent gegenüber dem Vorjahr verbessern konnte. Unter anderem ist dies der Wirkung unserer Effizienz- und Optimierungsmaßnahmen wie auch der Inbetriebnahme von RDK 8, dem effizientesten Kohlekraftwerk der Welt, zu verdanken.

Sein operatives Ergebnis leicht steigern konnte auch der Vertrieb. Im Netzgeschäft reduzierte sich hingegen das Ergebnis erwartungsgemäß um 8 Prozent. Hierfür waren unter anderem regulatorische Gründe ausschlaggebend.

Bei Erneuerbare Energien ging das Ergebnis entgegen unserer ursprünglichen Erwartungen um 13 Prozent spürbar zurück. Das lag unter anderem am verzögerten

Hochlauf von Baltic 2, an einer wetterbedingt geringeren Stromerzeugung unserer Laufwasserkraftwerke, die darüber hinaus auch von den niedrigen Großhandelspreisen betroffen waren.

Meine Damen und Herren, auch wenn wir m. E. ein insgesamt respektables operatives Ergebnis in 2014 erzielt haben, möchte ich an dieser Stelle aber auch sagen, dass wir mit einigen Entwicklungen des Jahres 2014 nicht zufrieden sind. Der Vertrieb konnte sich zwar steigern, ist aber dennoch hinter seinen Möglichkeiten und unseren Erwartungen zurückgeblieben.

Und im Segment Erneuerbare Energien wollten wir ein Plus erzielen, sind aber bei einem Minus gelandet. Während wir also im Bereich von Effizienzmaßnahmen gut unterwegs sind, gilt es, in unseren Wachstumsfeldern noch besser zu werden.

### „Es gilt, in unseren Wachstumsfeldern noch besser zu werden.“

Betrachten wir nun eine wichtige Zahl: unseren Konzernüberschuss. Der um Sondereffekte bereinigte Konzernüberschuss, der auch für die Dividendenausüttung ausschlaggebend ist, stieg im abgelaufenen Geschäftsjahr um 3,7 Prozent auf 479 Millionen Euro. Dies ist im Wesentlichen auf geringere Zinsbelastungen und höhere Erträge aus Finanzanlagen zurückzuführen. Aufgrund der aktuellen, vor allem aber der künftig zu erwartenden Strompreisentwicklung sahen wir uns gezwungen, in unseren Büchern Abschreibungen in Höhe von 1,26 Milliarden Euro auf Kraftwerke vorzunehmen sowie Drohverlustrückstellungen für Strombezugsverträge in Höhe von 434 Millionen Euro zuzuführen. Diese Sondereffekte führten zu einem Konzernfehlbetrag in Höhe von 451 Millionen Euro.

Solche Abweichungen können und wollen wir uns nicht mehr leisten und wir werden im laufenden Jahr gegensteuern.

Meine Damen und Herren, Sie werden sich sicher die Frage stellen, wie ein relativ stabiles operatives Ergebnis einerseits und ein deutlicher Verlust unter dem Bilanzstrich andererseits zusammenpassen.

Das operative Ergebnis spiegelt unsere aktuelle und tatsächliche Leistungskraft wider, auf die es in Zukunft ankommt. Im Konzernfehlbetrag drückt sich darüber hinaus eine notwendige Maßnahme aus, mit der wir den Wert unseres Kraftwerksgeschäfts der derzeitigen und künftigen Marktentwicklung anpassen mussten.

### „Das operative Ergebnis spiegelt unsere aktuelle und tatsächliche Leistungskraft wider.“

Diese Wertkorrektur an unserem Sachvermögen ist ein schmerzhafter Tribut der konventionellen Erzeugung an die Folgen der Energiewende und bringt gleichzeitig die künftig erwartete geringere Ertragskraft dieser Sparte zum Ausdruck.

Wie stehen wir bei einem anderen wichtigen Indikator unserer Unternehmensleistung – dem Operating Cashflow – dar? Der Operating Cashflow, d.h. der Zufluss an liquiden Mitteln aus unserer operativen Geschäftstätigkeit, blieb mit 1,77 Milliarden Euro auf einem gesunden Niveau, auch wenn er unter dem Vorjahr lag. Auf dieser Basis konnten wir im Zuge der offensiven Ausrichtung unserer Strategie EnBW 2020 auch unsere Investitionen auf rund 1,96 Milliarden Euro erheblich steigern.

Durch die deutlich erhöhten Investitionen reduzierte sich der Free Cashflow auf 330 Millionen Euro. Trotz dieser Investitionserhöhung war der Free Cashflow, so wie in den Vorjahren, erneut positiv. Ein kontinuierlich positiver Cashflow ist in der derzeitigen Situation der Energiebranche keine Selbstverständlichkeit.

Wie sieht es mit unseren Investitionen in 2014 aus? Den höchsten Anteil an den Investitionen des Konzerns hatten mit 36 Prozent die Erneuerbaren Energien, bedingt vor allem durch den Offshore-Windpark Baltic 2. Wir haben die Investitionen in Erneuerbare Energien nun im zweiten Jahr in Folge nahezu verdoppelt.

In den Ausbau und die Modernisierung der Netze haben wir rund 31 Prozent der Gesamtsumme investiert. Auf das Segment Erzeugung und Handel entfielen rund 28 Prozent und damit ebenfalls ein großer Teil der Investitionen. Dies hängt mit zwei Großprojekten zusammen, die bereits vor mehreren Jahren begonnen wurden.

Das Steinkohlekraftwerk RDK 8 in Karlsruhe wurde 2014 nach sechs Jahren Bauzeit fertiggestellt und als modernstes Kohlekraftwerk der Welt in Betrieb genommen. Ebenso wurde ein Teil der Investitionen für den Weiterbau des Gas- und Dampfturbinen-Kraftwerks Lausward in Düsseldorf aufgewendet.

**„Wir haben die Investitionen in Erneuerbare Energien nun im zweiten Jahr in Folge nahezu verdoppelt.“**

Knapp 5 Prozent der Investitionen wurden im Segment Vertriebe verwendet.

Lassen Sie uns kurz auf das Eigenkapital schauen.

Es verringerte sich zum Stichtag um 25 Prozent auf 4,5 Milliarden Euro. Dies ist im Wesentlichen auf die Senkung des Diskontierungszinssatzes der Pensionsrückstellungen sowie auf die Verringerung der Gewinnrücklagen durch den Konzernfehlbetrag zurückzuführen. Die Eigenkapitalquote sank entsprechend von 17,0 Prozent auf 11,9 Prozent.

Zur Stärkung des wirtschaftlichen Eigenkapitals haben wir im März 2014 eine Hybridanleihe mit einem Volumen von einer Milliarden Euro begeben. Sie wird zu 50 Prozent als Eigenkapital gewertet und stärkt damit die Kapitalstruktur des Unternehmens, auch wenn sie bilanziell nicht angerechnet werden kann.

Die bereinigten Nettoschulden nahmen im Jahresvergleich um rund 711 Millionen Euro bzw. fast 10 Prozent zu. Negativ wirkten der Anstieg der Pensions- und Kernenergie Rückstellungen sowie die Dividendenzahlung. Positiv wirkten die Hybridanleihe und der positive Free Cashflow.

Durch den Anstieg der bereinigten Nettoschulden erhöhte sich der dynamische Verschuldungsgrad auf 3,68. Er lag damit in der von uns prognostizierten Bandbreite.

Meine Damen und Herren, wir schauen mit zunehmender Sorge auf die seit Jahren sinkenden Zinsen, die sich negativ auf unsere Pensions- und Kernenergieverpflichtungen und damit auf die Unternehmensverschuldung auswirken.

Nimmt man die letzten vier Jahre, dann liegt der Zinseffekt bei den Pensionsrückstellungen bei fast 2,4 Milliarden Euro und bei den Kernenergie Rückstellungen bei rund 800 Millionen Euro. Insgesamt haben sich also unsere Schulden um 3,2 Milliarden Euro erhöht. Diese Entwicklung belastet unseren finanziellen Spielraum für Investitionen und wird sich auch im laufenden Geschäftsjahr voraussichtlich fortsetzen.

Auf der Finanzierungsseite hat uns das niedrige Zinsumfeld dagegen geholfen. Wir konnten mehrere Anleihen und Privatplatzierungen in einem Gesamtvolumen von 1,75 Milliarden Euro zu guten Konditionen am Markt platzieren. Alle waren mehrfach überzeichnet.

Dass wir einen guten Ruf am Kapitalmarkt haben, zeigt auch die Tatsache, dass alle drei Ratingagenturen die EnBW nach wie vor mit A einstufen und damit die konsequente Umsetzung unserer Strategie honorieren. Allerdings könnte sich eine zukünftig kritischere Brancheneinschätzung der Ratingagenturen auch auf uns negativ auswirken.

Meine Damen und Herren, kommen wir jetzt zum einem Punkt, der unsere Aktionäre direkt betrifft: Die Dividendenzahlung. Die EnBW zahlt seit Jahren eine an die wirtschaftliche Situation des Unternehmens angepasste Dividende. Ihre Höhe orientiert sich an der Ertragskraft, den Investitionen und der Nettoverschuldung. In Abhängigkeit von diesen Größen streben wir an, grundsätzlich zwischen 40 und 60 Prozent des Adjusted Konzernüberschusses auszuzahlen.

**„Die EnBW zahlt seit Jahren eine an die wirtschaftliche Situation des Unternehmens angepasste Dividende.“**

Angesichts der bestehenden Herausforderungen schlagen wir für das Geschäftsjahr 2014 eine Ausschüttung am unteren Ende dieser Bandbreite vor. Das bedeutet eine Dividende auf Vorjahresniveau in Höhe von 0,69 Euro je Aktie und entspricht einer Ausschüttungsquote von 39 Prozent.

Lassen Sie mich nun auf den finanziellen Ausblick für das Jahr 2015 eingehen.



Wir erwarten, dass das bereinigte operative Ergebnis, das Adjusted EBITDA, auf Höhe bzw. leicht unter dem Vorjahr 2014 liegen wird. Im Vertriebsgeschäft gehen wir von einer deutlich positiven Ergebnisentwicklung aus. Hier wollen wir 10 bis 20 Prozent zulegen. Dazu sollen vor allem neue Produkte und Geschäftsmodelle beitragen.

Für das Segment Netze erwarten wir ein Ergebnis eventuell unter Vorjahr. Neben regulatorischen Themen wirkt sich dabei die neue Vertragskonstellation mit der Stadt Stuttgart aus.

Besonders stark wollen wir bei Erneuerbare Energien zulegen und das Ergebnis um über 20 Prozent steigern. Wir erwarten die vollständige Inbetriebnahme unseres Offshore-Windparks EnBW Baltic 2 sowie weiterer Windparks an Land.

Für unser Segment Erzeugung und Handel gehen wir von einem deutlich rückläufigen operativen Ergebnis aus. Wir werden die anhaltend negative Entwicklung auf den Großhandelsmärkten für Strom nur teilweise durch Effizienzmaßnahmen abfedern können.

Meine Damen und Herren, unser Ergebnisziel in 2015 ist bei Strompreisen von inzwischen nur noch knapp über 30 Euro sehr anspruchsvoll. Dies zeigt aber, wie entschieden wir uns gegen die sich ständig verschlechternden Marktbedingungen stemmen.

### „Unser Ergebnisziel in 2015 ist sehr anspruchsvoll.“

Unser Handlungsspielraum hört aber spätestens dort auf, wo die Energiepolitik beginnt. Und hier stehen in diesem Jahr wichtige Weichenstellungen an, die unsere Geschäftsentwicklung beeinflussen werden. Für das Jahr 2015 sehen wir drei energiepolitische Schlüsselthemen:

An erster Stelle stehen die Weiterentwicklung des Energiemarkts und die künftige Rolle der konventionellen Erzeugung. Wir haben hier eine klare Position: Wenn Kraftwerke für die Versorgungssicherheit unverzichtbar sind, dann muss ihre Bereitstellung auch wirtschaftlich sein. Wir schlagen daher einen marktnahen Mechanismus vor, bei dem Betreiber ihre Kraftwerksleistung zu einem bestimmten Preis in eine Kraftwerksreserve anbieten. Dann entscheiden allein Angebot und Nachfrage. Das Unwort „Subventionen“ hat in diesem Modell keinen

Platz. Die Frage nach neuen Kraftwerkskapazitäten ist aus unserer Sicht derzeit nicht akut. Wir sollten sie erst in einem zweiten Schritt und nach klar definierten Kriterien beantworten.

Ein zweites großes Thema ist der Ausstieg aus der Kernenergie. Er ist ein wichtiges Kapitel der Energiewende und ein Prüfstein ihres Gelingens. Der Gesetzgeber hat hier klare Rollen verteilt: Die Betreiber sind für Rückbau und Zwischenlagerung zuständig, Bund und Länder für die Endlagerung. Ohne Klärung der Endlagerfrage kommen wir allerdings weder beim Rückbau noch beim Transport radioaktiver Abfälle weiter. Mehr noch: Jeder Tag der Nicht-Klärung kostet unnötig Geld – Geld, das am Ende für die Energiewende und ihre Umsetzung fehlen könnte. Es bedarf hier endlich eines übergreifenden Projektmanagements und gesamthafter Konzepte. Wie wenig gesamthaft hier zur Sache gegangen wird, zeigen auch die derzeitigen Überlegungen über eine Einbringung der Kernenergie rückstellungen der Unternehmen in einen öffentlichen Fond. Erneut wird ein Einzelthema isoliert und außerhalb eines Gesamtkonzepts betrachtet.

### „Ein zweites großes Thema ist der Ausstieg aus der Kernenergie.“

Ich möchte deutlich sagen: Die EnBW steht in jedem Fall bereit, sich an der Entwicklung eines gesamthaften Konzepts für die Kernenergie mit Kompetenz und Verlässlichkeit zu beteiligen. Wir haben als Unternehmen mit dem von uns konsequent durchgeführten Rückbau ein großes Interesse an Klarheit und Berechenbarkeit der vor uns liegenden Rahmenbedingungen.

Auf das dritte große energiepolitische Thema möchte ich nur kurz eingehen, denn hier ist längst alles gesagt. Niemand stellt ernsthaft in Frage, dass wir einen Netzausbau von Nord nach Süd brauchen. Die Fakten liegen auf dem Tisch, die Diskussionen sind geführt. Fallen hier nicht sehr bald Entscheidungen, kann es für den rechtzeitigen Netzausbau eng werden – mit vielleicht ungunstigen Folgen für die Versorgungssicherheit.

Meine Damen und Herren, die großen Energieunternehmen waren sicher nicht die Vorreiter der Energiewende, aber inzwischen kann ich für die EnBW sagen: Wir machen unsere Hausaufgaben! Wir haben unsere Strategie, unsere Struktur, unsere

Kultur und unsere Budgets auf die Energiewende und ihre Erfordernisse eingestellt.

Wir sind handlungsfähig. Jetzt ist die Politik am Zug aufzuschließen und ihrerseits zu liefern, was ihr Auftrag ist: Klare Entscheidungen und ein verlässlicher Handlungsrahmen, in dem wir uns bewegen können. Kommen wir zu dem, was die EnBW sich an Schwerpunkten für 2015 auf die Fahne geschrieben hat.

Unser Ziel: Mehr Wind ins Ergebnis!

Im Falle der Windkraft wollen wir mehr Megawatt ans Netz und damit mehr Euros ins Ergebnis bringen. So wie jeder dritte Euro unserer Investitionen mittlerweile auf den Bereich Erneuerbare Energien entfällt, soll dies langfristig auch für das Ergebnis gelten.

### „Mehr Wind ins Ergebnis!“

Unser Joint Venture in der Türkei wird in diesem Jahr weitere Windparks mit insgesamt 180 Megawatt in Betrieb nehmen, davon entfallen dann rechnerisch 90 Megawatt auf EnBW. In Deutschland gehen wir davon aus, unser Portfolio von Onshore-Windparks in Betrieb um 77 Megawatt zu erhöhen. Im Offshore-Bereich wird Baltic 2 mit 288 Megawatt ans Netz gehen.

Insgesamt werden wir also unsere Leistung im Bereich Windkraft in diesem Jahr um rund 455 Megawatt steigern und damit auf knapp über 790 Megawatt mehr als verdoppeln.

Bezogen auf das gesamte Erzeugungsportfolio steigt dadurch der Anteil der Erneuerbaren auf rund 22 Prozent. Dies wird sich in einer deutlichen Ergebnissteigerung niederschlagen, sodass sich der Ergebnisanteil der Erneuerbaren auf mindestens 11 Prozent erhöhen wird.

Dies wird der Auftakt für weitere deutliche Wachstumsschritte in den kommenden Jahren sein. Im gleichen Tempo werden wir unser Türkeigeschäft ausbauen, das in diesen Zahlen nicht berücksichtigt ist, weil wir unsere dortigen Aktivitäten derzeit nicht konsolidieren.

Was haben wir uns in 2015 für das Netzgeschäft vorgenommen?

Im regulierten und weitgehend ertragsstabilen Netzgeschäft werden die Transnet BW und die Netze BW ihre Investitionen in 2015 steigern. Bei der Transnet BW geht es unter anderem um erste Vorbereitungen für die Nord-Süd-Trassen. So wurde inzwischen für das Projekt Ultratnet der bevorzugte Konverterstandort „Waghäusel“ festgelegt und veröffentlicht.

Bei der Netze BW stehen der flächendeckende Ausbau und die Modernisierung der Verteilnetze im Vordergrund.

In den Aufwendungen der Netze BW sind auch etwa 20 Millionen Euro Investitionen in das Zukunftsthema Smart Metering enthalten. Wir sehen hier ein langfristig attraktives Wachstumsfeld. Da geht es nicht nur um Wachstum im regulierten Bereich, sondern auch bei netznahen und vertrieblichen Dienstleistungen – zum Beispiel im Zusammenhang mit flexiblen Tarifen und Smart Home-Lösungen. In diesem Jahr werden wir unsere Feldtests zum Thema Smart Metering abschließen und in eine größer dimensionierte Pilotphase mit 20.000 Kunden und 50 Kommunen übergehen. Abhängig vom noch fehlenden Ordnungsrahmen planen wir ab dem nächsten Jahr einen breiten Roll out.

Im Gasbereich wird die terranets bw den in 2014 begonnenen Bau der 70 Kilometer langen Nordschwarzwaldleitung fertigstellen. Insgesamt werden dann rund 90 Millionen Euro investiert sein.

Nach dem Blick in den „Maschinenraum“ nun zum Geschäft „Nah am Kunden“.

### „Wir wollen und müssen die bisherige operative Leistungsfähigkeit des Vertriebsgeschäfts noch deutlich verbessern.“

Als wichtige Aufgabe haben wir uns hier eine Neuaufstellung des Vertriebs vorgenommen. Erstens weil sich in den nächsten Jahren die Wertschöpfung des Energiegeschäfts immer stärker hin zum Kunden verlagern wird. Und zweitens, weil wir die bisherige operative Leistungsfähigkeit des Vertriebsgeschäfts noch deutlich verbessern wollen und müssen.

Für die Entwicklung neuer Produkte haben wir im vergangenen Jahr bereits unseren Innovationscampus

in Betrieb genommen. Hier wird in Start-up-Mentalität schnell entwickelt, getestet und auf den Markt gebracht. Einige Produkte sind schon in der Pipeline. Sie heißen zum Beispiel „SM!GHT“, „ERN!E“, „SANDy“ und „Campus One“. Bei SM!GHT zum Beispiel handelt es sich um eine multifunktionale Straßenlaterne, bei den anderen Produkten um innovative digitale Plattformen für das Energiegeschäft.

Es wird sicher Zeit brauchen, bis sich diese Pflänzchen entwickelt haben und nennenswerte Ergebnisse liefern. Aber der vielversprechende Anfang ist gemacht! Dank der Kreativität und Kompetenz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle setzen wir nicht nur auf eigene Ideen, sondern auch auf externes Know-how. Wir schauen uns sehr interessiert die Start-up-Szene an und waren deshalb unter anderem auch auf der CeBIT in Hannover mit einem Stand vertreten. Damit wir jederzeit handlungsfähig sind und in interessante Themen investieren können, hat der EnBW-Vorstand zudem unlängst ein Budget in Höhe von 100 Millionen Euro für Venture Capital-Aktivitäten genehmigt.

**„Der nachhaltige Umbau eines Unternehmens erfordert tiefgreifende Veränderungen.“**

Meine Damen und Herren, ich komme zum Schluss: Der nachhaltige Umbau eines Unternehmens erfordert tiefgreifende Veränderungen über mehrere Jahre. Und er verlangt den Einsatz aller Kräfte, die unserem Unternehmen zur Verfügung stehen. Am Ende werden Zahlen und Ergebnisse über den Erfolg entscheiden. Sie kennen die klaren Ziele, die wir uns für das Jahr 2020 gesetzt haben. An diesen Zielen lassen wir uns messen.

Die Phase eines Umbaus ist von Projekten geprägt, die sich nicht unmittelbar in Ergebniszahlen auswirken. Denken Sie an Offshore-Windparks wie Baltic 2, die vom Bau bis zur vollen Ergebniswirkung drei bis vier Jahre

brauchen. Oder nehmen sie unsere innovativen Produkte, die Zeit brauchen, um in relevante Größenordnungen zu wachsen. Wo ein Unternehmen bei einem laufenden Umbau steht, lässt sich daher nicht allein an nackten Zahlen ablesen.

Ein erfolgreicher Umbau in einem sich stark verändernden Markt braucht meines Erachtens drei Dinge:

- ▶ eine klare Richtung
- ▶ ein Team, das dieser Richtung folgt, und
- ▶ eine konsequente und erfolgreiche Umsetzung

An den ersten beiden Themen müssen wir uns bei EnBW dankenswerterweise nicht mehr abarbeiten, das habe ich erläutert. Wir können uns voll auf die Umsetzung konzentrieren, was schwierig genug ist. Denn der Markt schenkt uns nichts.

Bei allem, was wir bereits geschafft haben: Konsequenz, Nicht-Nachlassen und das stete Arbeiten an der eigenen Verbesserung bleiben das A und O.

**„Beim Umbau der EnBW sind wir auf Kurs, aber noch lange nicht am Ziel. Und bis dahin gilt: Machen und Liefern! “**

Das ist die Führungsaufgabe, die ich gemeinsam mit meinen Vorstandskollegen in unserer persönlichen Verantwortung sehe. Und deshalb werden wir uns persönlich einmischen im Sinne von Höchstleistung fördern und Höchstleistung fordern.

Mein Fazit lautet heute: Beim Umbau der EnBW sind wir auf Kurs, aber noch lange nicht am Ziel. Und bis dahin gilt: Machen und Liefern! Und ich persönlich gehe davon aus: Wir machen das schon.

Vielen Dank.

Weitere Informationen:  
[www.enbw.com/hauptversammlung](http://www.enbw.com/hauptversammlung)