

# Rede zur Hauptversammlung

EnBW Energie Baden-Württemberg AG | Karlsruhe, 25. April 2013



**Dr. Frank Mastiaux**

Vorsitzender des Vorstands  
der EnBW Energie  
Baden-Württemberg AG



## **„Wir entwickeln ein klares Profil für die Zukunft. Wir werden ein Unternehmen EnBW sehen, das sich mit seiner traditionellen Stärke hinter die Energiewende stellt.“**

Guten Morgen meine Damen und Herren Aktionäre und sehr verehrte Besucher unserer Hauptversammlung,

ich heiße Sie – auch im Namen meiner Vorstandskollegen – hier im Kongresszentrum der Stadt Karlsruhe recht herzlich willkommen. Ich hoffe, Sie hatten eine gute und bequeme Anreise.

Zu Beginn möchte ich mich Ihnen kurz vorstellen:

Ich bin seit 1. Oktober letzten Jahres bei der EnBW im Amt.

Davor war ich fast 20 Jahre in der Energiebranche tätig – bei unterschiedlichen Unternehmen, mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und einige Jahre auch im Ausland.

Zu meinen Stationen zählen Öl- und Gasunternehmen wie die Veba Oel, ARAL und BP. Ebenso E.ON, wo ich ab 2007 zuerst die erneuerbaren Energien aufbaut und dann auch das außereuropäische Geschäft entwickelt habe.

Und von E.ON bin ich dann zur EnBW gekommen und freue mich, dass ich an Bord bin.

Kurz zu mir privat: Ich bin verheiratet, meine Frau und ich haben 3 Kinder und einen Hund. Noch wohnt die Familie in Düsseldorf, wird aber – da wir kürzlich ein Haus gefunden haben – im Sommer nach Baden-Württemberg nachziehen und wir freuen uns auf die Region.

Doch nun zum Geschäft.

Meine Damen und Herren, die Energielandschaft befindet sich derzeit in einem tiefgreifenden Wandel. Dieser Wandel bringt Herausforderungen mit sich, die vielfältig und umfassend sind und die, was die Industrie angeht, alle Energieversorgungsunternehmen betreffen – auch die EnBW. Über Veränderungen will ich deshalb heute vor allem sprechen. Ich möchte Ihnen darlegen,

*> wie grundlegend sich der für uns relevante Markt verändert hat, und noch weiter verändern wird*

> was dies für die EnBW bedeutet, auch am Beispiel des vergangenen Jahres

> und ich werde Ihnen erläutern, wie wir die Zukunft unserer EnBW in der Konsequenz neu gestalten müssen und neu gestalten werden.

Die Herausforderungen der Energiewende sind Ihnen allen bekannt – nicht nur weil sie mittlerweile weite Teile der medialen Berichterstattung beherrschen. Erlauben Sie mir dennoch, mit ein paar Datenpunkten und Fakten das Ausmaß der damit verbundenen Veränderungen zu illustrieren.

Zunächst ist die Energiewende von einem massiven und rapiden Ausbau von erneuerbaren Energien gekennzeichnet.

Mittlerweile stammen rund 23 Prozent der (Brutto-) Stromerzeugung in Deutschland aus erneuerbaren Energien. Dies ist dreieinhalb Mal so viel wie noch im Jahr 2000.

Allein im Jahr 2011 sind bundesweit 23 Milliarden Euro in erneuerbare Energien investiert worden. Im Ergebnis zählen wir in Deutschland heute ungefähr 450 konventionelle Kraftwerke, aber 1,3 Millionen dezentrale Erzeugungsanlagen, viele davon in privatem Eigentum. Statistisch gesehen könnten Sie sagen: Jeder 60. Deutsche ist ein Energieversorger.

In der Konsequenz geht deutschlandweit der Anteil der Stromerzeugung aus konventionellen Kraftwerken – dem bisherigen Kerngeschäft der EnBW – spürbar zurück. In 2012 ist der Anteil der gasbefeuerten Stromerzeugung im Vorjahresvergleich um 26 Prozent gefallen.

Die Laufzeiten unserer rein gasgeführten EnBW-Gaskraftwerke liegen in Teilen unterhalb von 100 Stunden pro Jahr, das bekanntermaßen 8760 Stunden hat. Machen Sie sich bitte nicht nur den wirtschaftlichen Aspekt bewusst, sondern auch, was dies für die Mitarbeiter an den jeweiligen Standorten bedeutet.

Auch der Großhandelsmarkt spiegelt diese Entwicklung in der Erzeugungslandschaft wider.

Am Spotmarkt lag der durchschnittliche Preis für sofortige Stromlieferungen 2012 mit 42,60 €/MWh um 17 Prozent unter dem Wert des Vorjahres. Ich erinnere

daran, dass in 2009 die Preise noch bei über 80 Euro gelegen haben. Für den Bau neuer Kraftwerke benötigt man – anbei bemerkt – ein deutlich höheres Anreizlevel.

Auch am Terminmarkt verlief die Preiskurve 2012 deutlich fallend und für die Jahre 2014 aber auch für die Jahre 2015 und 2016 sehen wir Preise bei knapp über 40 €/MWh.

Diese Entwicklung der Börsenpreise schlägt sich allerdings nicht – wie von vielen erhofft – in den Verbraucherpreisen nieder. Grund hierfür sind die seit Jahren steigenden Steuern und staatliche Abgaben wie beispielsweise die EEG-Umlage.

Weiterhin ist die für die konventionellen Kraftwerke wichtige Differenz zwischen Erlös und Einstandskosten seit geraumer Zeit nicht auskömmlich; für Gaskraftwerke sogar negativ und zeigt aktuell auch für die kommenden Jahre kein besseres Bild. Rein stromgeführte Gaskraftwerke können derzeit nicht wirtschaftlich betrieben werden – wenn sie denn überhaupt mal laufen.

Gravierende Veränderungen finden auch in der Wettbewerbslandschaft statt. Vor allem mit den erneuerbaren Energien drängen neue Wettbewerber in den Markt und deren Marktanteil ist innerhalb einer Dekade von 30 auf nunmehr 50 Prozent gestiegen.

Gleichzeitig stellen wir deutliche Veränderungen in Kundenerwartungen und -verhalten fest. Die Kunden werden anspruchsvoller und sie haben Wahlmöglichkeiten. Dies kann man unter anderem an den kontinuierlich gestiegenen Wechselraten der Kunden festmachen. 2012 lag der Anteil der Privatkunden, die mindestens einmal den Versorger gewechselt haben, bei rund 28 Prozent. Bei großen Industriekunden liegen wir heute teilweise schon bei rund 100 Prozent. Diese Zahlen machen deutlich: Der Kunde hat Alternativen und er nimmt sie immer häufiger wahr.

Doch die Energiewende ist nicht nur gekennzeichnet durch ein verändertes Kundenverhalten und eine Verschiebung von konventioneller zu mehr dezentraler und erneuerbarer Erzeugung. Ich bin überzeugt, dass die Energiewende auch das Ergebnis von Paradigmenwechseln ist, die über den Energiesektor hinausgehen.

> Die Energiewende ist einerseits als Gestaltungsaufgabe der gesamten Gesellschaft angelegt – aber sie ist

*andererseits auch getrieben durch den Drang des Einzelnen nach individueller Selbstbestimmung und Mitgestaltung.*

- > *Die Energiewende ist somit eine Mit-Machen- und Miteinander-Machen Bewegung. Energiegenossenschaften, kommunale Beteiligungsmodelle und autonome Energieversorgungskonzepte von Privathaushalten sind integrale Bestandteile der künftigen Energieversorgung. Und nicht mehr nur – das ist der entscheidende Punkt – die traditionellen Energieversorgungsunternehmen!*
- > *Technologische Entwicklungen eröffnen zudem im Rahmen der Energiewende für unsere Kunden neue, selbst zu bestimmende Freiräume.*

Dabei entwickelt sich Technologie zumeist schneller und sprunghafter als man es gemeinhin im Vorfeld einschätzt. Das war bei den Herstellungskosten und der Leistungsfähigkeit von Solarmodulen so – und ich bin überzeugt, dass so mancher heute auch die Entwicklungsgeschwindigkeit bei der Speichertechnologie in ähnlicher Weise unterschätzt.

Noch gravierender dürfte sich der technologische Fortschritt im intelligenten Netz und durch die Nutzung IT-basierter Kommunikation auswirken.

Mobiltelefone, PC's, Autos, Haushaltsgeräte etc., die mit einer eigenen Webadresse ausgestattet ins Internet eingebunden sind, können nun miteinander kommunizieren.

- > *Das so genannte „Internet der Dinge“ kommt. Und es gibt den Kunden die Möglichkeit mit ihrem Verbrauchs- und Kommunikationsverhalten die Energiewende mitzubestimmen und dabei ihr Autonomiebedürfnis mit technologischen Möglichkeiten zu verbinden.*
- > *Die Kunden werden als Energieerzeuger zunehmend vom Consumer zum Prosumer – so das geflügelte Wort hierfür.*

Diese Trends und in Teilen strukturellen Brüche stellen das traditionelle Geschäftsmodell vieler Energieunternehmen in Frage – auch das der EnBW.

Diesen Druck merken wir täglich und er hinterlässt spürbar und bis dato nur negativ Spuren in unseren finanziellen Ergebnissen. Dies wird am Beispiel unserer

Geschäftsergebnisse von 2012 deutlich, auf die ich nun kompakt eingehen möchte.

Der Stromabsatz des EnBW-Konzerns lag im Geschäftsjahr 2012 mit 135 Milliarden kWh um 12,8 Prozent unter dem Vorjahreswert. Der Rückgang ist maßgeblich auf geringere Handelsaktivitäten unter anderem aufgrund der Abschaltung zweier Kernkraftwerke seit dem Frühjahr 2011 und auf einen anhaltend intensiven Wettbewerb zurückzuführen.

Der Gasabsatz des EnBW-Konzerns erreichte im zurückliegenden Geschäftsjahr 73 Milliarden kWh und lag damit um 27,4 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Die im Jahresvergleich niedrigeren Temperaturen begünstigten diese Entwicklung ebenso wie der Ausbau unseres Gas-Midstream-Geschäfts.

Der Außenumsatz des EnBW-Konzerns nach Abzug der Strom- und Energiesteuern belief sich im Geschäftsjahr 2012 auf rund 19 Milliarden Euro.

Das Adjusted EBITDA, d.h. unser operatives Ergebnis, belief sich im Berichtsjahr auf rund 2,3 Milliarden Euro und lag damit um 4,3 Prozent unter dem Vorjahreswert. Diese 4,3 Prozent beschreiben die tatsächliche Situation jedoch nur ungenügend.

Deutlicher wird die Ergebnisentwicklung und damit die nachhaltige Ertragskraft der EnBW aus laufender Geschäftstätigkeit, wenn wir den Bezugspunkt verändern und das letztjährige Ergebnis mit dem Ergebnis aus dem Jahr 2010 vergleichen, also dem Jahr bevor die Energiewende aufgrund der Ereignisse in Japan deutlich forciert wurde. In dieser Zeit ist unser operatives Ergebnis um 18 Prozent gesunken.

Ein Blick auf das Geschäftssegment Strom Erzeugung und Handel zeigt diese Entwicklung noch deutlicher und verdeutlicht unser derzeitiges wesentliches Problemfeld: Im Jahr 2012 betrug das Adjusted EBITDA in diesem Segment rund 1,3 Milliarden Euro. Dies sind über 700 Millionen Euro oder 36 Prozent weniger als noch im Jahr 2010. Dieser gravierende Rückgang ergibt sich ganz wesentlich aus energiewirtschaftlichen Effekten im Nachgang zur Energiewende, konkret:

- > *deutlich gesunkene Strompreise und Margen an den Großhandelsmärkten*

- > *Ergebniseinbußen in Folge der dauerhaften Abschaltung zweier Kernkraftwerke sowie*
- > *deutlich geringere Einsatzzeiten unserer konventionellen Kraftwerke in Folge der vorrangigen Einspeisung erneuerbarer Energien.*

Diesen Ergebniseinbruch konnten wir in unseren anderen Geschäftssegmenten nicht kompensieren. Dies liegt auch daran, dass wir mit der Erzeugung und dem Handel von Strom – also allein in dem einen Geschäftsfeld – rund die Hälfte unseres operativen Ergebnisses erwirtschaften und Ergebniseinbrüche in diesem Bereich besonders schwer wiegen.

Meine Damen und Herren,

diese Ergebnisentwicklung prägt selbstverständlich auch weitere Kennzahlen.

So lag der in 2012 erzielte Adjusted Konzernüberschuss (bezogen auf das auf die Aktionäre der EnBW AG entfallende Ergebnis) mit rund 650 Millionen Euro auf Vorjahresniveau, aber um ein Drittel niedriger als noch 2010.

Der Operating Cashflow lag im zurückliegenden Geschäftsjahr 2012 mit 856 Millionen Euro um 51 Prozent deutlich unter dem Vorjahresniveau und liegt nun nur noch bei etwa einem Drittel des entsprechenden Wertes aus dem Jahr 2010 (2010: 2,6 Milliarden Euro).

Unser Investitionsvolumen trägt dieser Entwicklung ebenfalls Rechnung: In 2012 konnten wir 877 Millionen Euro investieren, in 2010 waren es noch stattliche 2,3 Milliarden Euro.

Bei unseren bereinigten Nettoschulden führten im Wesentlichen die durchgeführte Kapitalerhöhung sowie die bisher realisierten Desinvestitionen zu einem geringfügigen Rückgang auf nunmehr 8,4 Milliarden Euro.

Diese wenigen Daten und Zahlen zeigen, in welcher Situation die EnBW ist und sie zeigen auch, wie deutlich sich der Energiemarkt in den vergangenen zwei Jahren verändert hat.

Ziel der EnBW ist es, grundsätzlich zwischen 40 und 60 Prozent des Adjusted Konzernüberschusses als Dividende auszuzahlen. Um den genannten Entwicklungen Rechnung zu tragen, wird der Vorstand in Abstimmung

mit dem Aufsichtsrat der Hauptversammlung für das Jahr 2012 die Ausschüttung einer Dividende auf Vorjahresniveau und damit in Höhe von 0,85 Euro je Aktie vorschlagen. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote – bezogen auf den Adjusted Konzernüberschuss – von 35,3 Prozent. Die Ausschüttungssumme der EnBW AG für das Geschäftsjahr 2012 wird bei entsprechendem Beschluss durch die Hauptversammlung dann 230,2 Millionen Euro betragen.

Meine Damen und Herren Aktionäre,

das ist das Umfeld, marktlich und in der Konsequenz finanziell, in dem wir uns bewegen und es ist offensichtlich, dass entsprechender Handlungsbedarf besteht. Handlungsbedarf, um einerseits finanzielle Spielräume zu sichern und Handlungsbedarf, um andererseits unser Unternehmen auf die veränderten und deutlichen schwierigeren Marktbedingungen neu auszurichten, strategisch und operativ.

Wir haben diesen Handlungsbedarf und die Handlungsfelder nicht nur erkannt und analysiert, sondern wir haben bereits in 2012 konkrete Maßnahmen eingeleitet. Die ersten, notwendigen Schritte zur Sicherung unserer finanziellen Handlungsfähigkeit wurden initiiert und in 2012 auch schon in Teilen umgesetzt. Sie beziehen sich auf vier Handlungsfelder:

*1. Desinvestitionen*

*2. ein fokussiertes Investitionsprogramm*

*3. Kapitalmaßnahmen und*

*4. unser Effizienzprogramm „Fokus“.*

Zu 1. Durch den Verkauf von Anteilen an der Energiedienst Holding und den Verkauf der polnischen Aktivitäten haben wir bereits rund 500 Millionen Euro an Desinvestitionen realisiert. Derzeit arbeiten wir intensiv daran eine weitere Milliarde Euro aus dem Verkauf von nicht-strategischen Beteiligungen bis 2015 umzusetzen.

Zu 2. Mit einem disziplinierten Investitionsprogramm tragen wir den derzeitigen finanziellen Gegebenheiten angemessen Rechnung. Als Ausgaben für Sachanlagen und immaterielles Anlagevermögen, kurz Capex, haben wir insgesamt 2,6 Milliarden Euro Nettoinvestitionen von 2013 bis 2015 geplant.

Zu 3., den Kapitalmaßnahmen: Wir haben letztes Jahr die bereits platzierte Hybridanleihe mit einem Volumen von 750 Millionen Euro um weitere 250 Millionen Euro aufgestockt. Damit stärken wir das Eigenkapital der EnBW spürbar. Hinzu kommt die ebenfalls letztes Jahr durchgeführte Kapitalerhöhung in Höhe von rund 822 Millionen Euro. Auch diese Maßnahme verbessert die Bilanzstruktur der EnBW deutlich.

Viele von Ihnen, meine Damen und Herren Aktionäre, sind diese Kapitalerhöhung mitgegangen – das Land Baden-Württemberg und die OEW haben dabei ihre Bezugsrechte beispielsweise vollumfänglich ausgeübt – und damit haben Sie gezeigt, dass Sie verantwortungsvoll zur EnBW stehen. Dafür herzlichen Dank, auch im Namen meiner rund 20.000 EnBW-Kolleginnen und Kollegen.

Und zu 4., unserem Effizienzprogramm Fokus. Wir haben in 2012 bereits mehr als 300 Millionen Euro an Effizienzen gehoben. Auf Grund des schwierigen Marktumfeldes haben wir Ende letzten Jahres beschlossen, unser Effizienzprojekt FOKUS zu beschleunigen, um unser Ziel von nachhaltig 750 Millionen Euro EBIT-wirksamen Verbesserungen ein Jahr früher als ursprünglich geplant zu realisieren. Für das laufende Jahr 2013 erwarten wir bereits rund 600 Millionen Euro. Hier gilt mein Lob und Dank an alle Kolleginnen und Kollegen in der EnBW, die diese Kraftanstrengung mitgehen.

Ebenfalls Ende letzten Jahres haben wir uns mit den Arbeitnehmervertretern darauf verständigt, im Rahmen von FOKUS insgesamt 1.350 Stellen im Konzern sozialverträglich abzubauen. Auch diese Maßnahme ist für die künftige Entwicklung und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens notwendig. Die Einigung war für beide Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter – nicht leicht. Auch deshalb möchte ich mich an dieser Stelle für das kooperative Miteinander recht herzlich bei den Arbeitnehmervertretern bedanken.

Meine Damen und Herren,

Desinvestitionen, fokussiertes Investitionsprogramm, unsere Kapitalmaßnahmen und Fokus – dieses Maßnahmenpaket stärkt die finanzielle Basis der EnBW, wird alleine aber nicht ausreichen, um den strukturellen, grundlegenden und sehr weitreichenden Auswirkungen der Energiewende strategisch und operativ zu begegnen. Weitere deutliche Veränderungen im Unternehmen sind unumgänglich.

Um mit meinem Führungsteam an den richtigen Stellen ansetzen zu können, habe ich die ersten Monate als Vorstandsvorsitzender der EnBW bewusst und intensiv dazu genutzt, mir ein detailliertes Bild des Unternehmens und seiner Stärken und Schwächen zu machen. Ich habe Dutzende von Standorten und Teams besucht, mit Mitarbeitern, Führungskräften und den Arbeitnehmervertretern gesprochen. Zudem habe ich viele Gespräche mit Kunden, Geschäfts- und Marktpartnern, mit kommunalen Repräsentanten und mit Verbänden und der Politik geführt, um auch die Aussensicht über unser Unternehmen zu verstehen.

Parallel dazu habe ich eine detaillierte Stärken/Schwächen-Analyse für jedes einzelne Geschäftsfeld der EnBW initiiert, verknüpft mit den Anforderungen des Marktes.

Ich will meine wesentlichen Beobachtungen und Einschätzungen wie folgt zusammenfassen:  
Die EnBW und ihre Mitarbeiter sind in allen energiewirtschaftlichen und technischen Fragen entlang der gesamten Wertschöpfungskette hoch kompetent.

- > *Das Unternehmen ist traditionell von einem positiven Konservativismus geprägt, im sorgsamem Umgang mit den ihm anvertrauten Anlagen und Menschen.*
- > *Trotzdem und gleichzeitig gibt es ein innovatives Gen, wenn es um Lösungen für knifflige Fragestellungen geht.*
- > *Die Mitarbeiter sind sehr motiviert und stehen loyal ebenso zum Unternehmen, wie das Unternehmen zu seinen Mitarbeitern steht.*
- > *Die EnBW trägt Baden-Württemberg nicht zufällig im Unternehmensnamen. Die EnBW ist mit dem Land und seinen Regionen eng und vielfach verbunden. Regionalität ist eine klare Stärke der EnBW.*

Diesen Stärken stehen Felder mit klarem Handlungsbedarf gegenüber. Wir sind entlang der gesamten Wertschöpfungskette den Veränderungen des Marktes gegenüber exponiert:

- > *Unser Erzeugungsbereich ist unter Druck – insbesondere unsere konventionellen Kraftwerke.*
- > *Bei den erneuerbaren Energien haben wir längst noch nicht die erforderliche kritische Masse erreicht.*

- > *Mit einem Umsatzanteil von 13 Prozent und einem Ergebnisanteil von 7 Prozent ist das Geschäftsfeld Gas derzeit noch ein Hoffnungsträger.*
- > *Unsere Netzaktivitäten in der Region stehen unter dem Druck der Rekommunalisierung.*
- > *Mit Blick auf die deutlichen Veränderungen beim Kunden ist unser Geschäftsfeld Vertrieb noch nicht vollständig kundenorientiert, wettbewerbsstark und profitabel aufgestellt.*
- > *Und die EnBW ist nicht zuletzt wegen ihrer Komplexität oft langsam, sehr prozesslastig und zu wenig ergebnis- bzw. lösungsorientiert. Dies spiegeln uns unsere Mitarbeiter, unsere Kunden und die Öffentlichkeit zurück. Ebenso, wie das Image als wahrgenommen wenig innovatives, wenig modernes und nach vorne gerichtetes Unternehmen. Ob dies gerechtfertigt ist oder nicht, mit einer solchen Wahrnehmung müssen wir uns auseinandersetzen und ihr mit Nachdruck entgegenwirken.*
- > *Wenn wir von Reputation sprechen, hat unser Image auch durch die breite mediale Berichterstattung zu diversen Themenfeldern Schaden genommen. Vor allem die Vertragsbeziehungen zu Unternehmen der Bykov-Gruppe haben Zweifel an unserem konsequenten Umgang mit dem Thema Compliance genährt. In der vergangenen Woche war dies anlässlich einer staatsanwaltlichen Untersuchung in unserem Hause wieder ein Thema des öffentlichen Interesses. Auch an dieser Front müssen wir konsequent daran arbeiten, dass derartige Vorgänge klar der Vergangenheit angehören.*

Ich nehme die Angelegenheit sehr ernst und habe es mir zum festen Ziel gemacht, dass das Unternehmen in Sachen Compliance vorbildlich aufgestellt ist. Ich habe frühzeitig eine renommierte und auf Compliance-Fragen spezialisierte Anwaltskanzlei beauftragt, mich in der ordnungsgemäßen Aufarbeitung der Sachverhalte zu unterstützen. Die Untersuchung steht kurz vor dem Abschluss und das Ergebnis wird helfen, dass die EnBW – wie geplant – in Sachen Compliance vorbildlich sein wird. Auf diesem Weg haben wir – unabhängig davon – bereits einige weitere Schritte unternommen:

1. *Die bei der EnBW bereits bestehende Möglichkeit, Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße intern zu melden, wird durch die Beauftragung eines*

*Ombudsmanns ergänzt – d. h. durch einen externen Rechtsanwalt, dem man solche Hinweise vertraulich zukommen lassen kann.*

2. *Die Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen zum Thema Compliance werden nochmals deutlich verstärkt. Hierbei bringt sich auch der Vorstand aktiv ein. Bis zum Jahresende wird eine neue Schulungskampagne für alle Führungskräfte durchgeführt, denn diese übernehmen durch ihr eigenes regelkonformes Verhalten eine wichtige Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter.*

3. *Im Jahr 2013 wird das Compliance-Management-System durch einen Wirtschaftsprüfer geprüft. Damit wird die EnBW ein externes Urteil erhalten, ob die ergriffenen Maßnahmen tatsächlich wirksam und ausreichend sind.*

Seien Sie somit versichert, dass ich die konsequente Einhaltung der Compliance Regeln von jedem in der EnBW erwarte und auf deren Einhaltung drängen werde.

Meine Damen und Herren,

zurück zu den Herausforderungen des Marktes. In der Essenz sehe ich für die EnBW einen klaren Fall für eine recht grundlegende Transformation des Unternehmens – mit drei wesentlichen Schwerpunkten:

1. *Wir müssen unsere Effizienz deutlich steigern, basierend auf einer konsequenten Performance-Orientierung und Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, schlankeren Prozessen und agileren Strukturen*
2. *Wir müssen unser Geschäftsmodell neu ausrichten zu mehr Markt- und Kundenorientierung*
3. *Wir müssen unsere Reputation in der Öffentlichkeit verbessern, durch eine verbesserte Dialogfähigkeit und mehr Partnerschaftlichkeit.*

An diesen drei Themen arbeiten wir jetzt bereits mit Hochdruck und vor allem mit Systematik, denn strukturelle Herausforderungen brauchen strukturelle Lösungen und keine Schnellschüsse. Deshalb haben wir als Vorstandsteam das Programm EnBW 2020 aufgesetzt – mit vier definierten Bausteinen:

1. *Kunden-, Marktorientierung und Innovation*
2. *Performance und Portfolio*

### 3. Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung

#### 4. Leadership und Unternehmenskultur

Mit dem Programm EnBW 2020 entwickeln wir ein klareres Profil der EnBW für die Zukunft. Ein Profil, das eine markt- und kundenorientierte Aufstellung ebenso beinhaltet wie Dialogorientierung und Partnerschaftlichkeit. Die Führungsverantwortung für die einzelnen Bausteine des Programms liegt jeweils bei mindestens einem Vorstandsmitglied. Ein erfahrener Topmanager aus dem Konzern verantwortet die gesamthafte und verlässliche Umsetzung jedes einzelnen Handlungsfeldes, das von den Verantwortlichen in Funktionen und Linie nun mit Leben gefüllt wird. Wir haben das Programm planmäßig am 01.04. gestartet und sind bereits in der Hochlaufphase der ersten Aktivitäten.

Doch die mittel- bis langfristig wichtigste Frage, die es zu lösen gilt, ist die des künftigen Geschäftsmodells der EnBW und unserer Strategie für die Energiezukunft. Dies ist die Grundlage, auf der das Programm EnBW 2020 aufsetzen wird.

Hierzu haben wir einen innovativen Ansatz verfolgt und ein Strategieteam bestehend aus internen Führungskräften, Experten und Talenten nominiert, also hierarchiefrei, das seit Januar mehrere Tage pro Woche intensiv an unserer Strategie arbeitet, in enger Abstimmung mit dem Vorstand. Top-Experten von außen sind in regelmäßigen Abständen hinzugezogen worden, um die laufende Arbeit kritisch zu hinterfragen.

Also im Kern die Erarbeitung einer Strategie auf Basis eigener Kompetenzen und Leidenschaft, gleichzeitig getestet durch Ansprüche höchsten fachlichen Levels von extern.

Das Team hat seine Arbeit weitestgehend abgeschlossen; wir arbeiten als Vorstand nun an der Vervollständigung unserer strategischen Ausrichtung, die wir im Juni mit dem Aufsichtsrat diskutieren wollen.

Ich möchte diesem Dialog nicht vorgreifen, aber wir werden in der Zielstellung ein Unternehmen EnBW sehen, das sich mit seiner traditionellen Stärke hinter die Energiewende stellt und die sich bietenden Chancen nutzen wird. Gleichzeitig werden wir uns konsequent auf den Kunden ausrichten, in unseren Inhalten effizient und dialogorientiert.

Viele der Ansätze schließen dabei nahtlos an unsere bereits laufenden Anstrengungen zum Wohle einer sicheren und nachhaltigen Energieversorgung in der Region an:

- > *Wir stellen hier in Karlsruhe mit RDK 8 ein modernes Kohlekraftwerk fertig, das künftig einen wichtigen Beitrag zur Versorgungssicherheit in Baden-Württemberg leisten wird.*
- > *Wir bauen die Windkraft aus.*
  - > *Im Land: Hier prüfen wir zurzeit rund 160 Windenergiestandorte mit dem Potenzial für rund 500 Anlagen. 18 Standorte davon sind bereits gesichert. In wenigen Wochen nehmen wir z.B. einen Windpark auf der Schwäbischen Alb in Berghülen offiziell in Betrieb.*
  - > *Und im Bereich Wind Offshore – mit dem Bau unseres Windparks EnBW Baltic 2 in der Ostsee sind wir in der operativen Hochlaufphase.*
  - > *Wir nutzen konsequent die noch verbleibenden Potenziale bei der Wasserkraft. Noch in diesem Sommer werden wir beispielsweise die fünfte Turbine des Laufwasserkraftwerks Iffezheim in Betrieb nehmen können.*
  - > *Und – auch das gehört zur Energiewende – wir gewährleisten Stilllegung und Abbau unserer kerntechnischen Anlagen unter höchsten Sicherheitsstandards und stehen für einen sicheren Betrieb über die verbleibende Laufzeit.*

Ein wichtiger Aspekt der Energiewende wird künftig im Bereich der kommunalen Partnerschaften liegen, die ich für unser Haus in der Zukunft deutlich verstärken möchte. Da gilt es noch eine Wegstrecke zu gehen, aber es ist auch nicht so, als ob wir hier bisher völlig untätig gewesen wären.

Dazu ein paar Beispiele:

- > *Wir führen einen regelmäßigen Dialog mit Kommunen, den kommunalen Spitzenverbänden sowie mit den Stadtwerken und Regionalversorgern in Baden-Württemberg. Vor allem wichtig bei gemeinsamen Infrastruktur-Projekten. Hierfür gibt es zwei Dialogplattformen. Das Energieteam BW mit seinen zahlreichen Fachveranstaltungen und Informationsveranstaltungen mit*

*rund 800 Teilnehmern und das Kooperationsnetzwerk BW. Jeweils eine Gruppe von Energieversorgungsunternehmen in Baden-Württemberg, in Teilen mit der EnBW assoziiert.*

- > *Wir unterstützen Kommunen bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung von Windenergieanlagen und bewerten verschiedene Möglichkeiten der Netzanbindung an unterschiedlichen Standorten nach einem Ampelprinzip.*
- > *2012 allein gab es 43 Treffen mit Industriekunden im Rahmen Energieeffizienz-Netzwerke, mit 800 Teilnehmern aus 183 Unternehmen, viele davon aus Baden-Württemberg.*
- > *Wir unterstützen rund 50 Bürger-Energiegenossenschaften mit rund 7000 Mitgliedern bei der Planung, der Finanzierung und dem Bau von Anlagen für EE.*
- > *Wir haben flexible Modelle in der Zusammenarbeit mit Kommunen und Stadtwerken entwickelt, die alle Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Energiewende beinhalten.*

Am konsequentesten wird unser Engagement bei der Energiewende im Rahmen des Konzeptes „Nachhaltige Stadt“ umgesetzt, das die Grenzen zwischen dem Unternehmen und seinen Partnern beinahe schon verschwimmen lässt. Die „Nachhaltige Stadt“ hat die Gesamtoptimierung ganzer Städte im Sinne einer effizienten Umsetzung der Energiewende vor Ort zum Ziel.

So wird im Rahmen des Projektes in der Stadt Leutkirch im Allgäu ein ganzes Paket von Maßnahmen ergriffen, die in einem engen Beteiligungsprozess mit den Bürgern und Betrieben der Gemeinde erarbeitet worden sind. Beispiele sind

- > *eine moderne LED-Straßenbeleuchtung*
- > *ein zukunftsgerichtetes Klimaschutzkonzept*
- > *ein Solarpark mit einer Fläche von 101.000 m<sup>2</sup>, an dem neben der EnBW die Kommune, die Energiegenossenschaft und die OEW beteiligt sind*
- > *Onshore-Windkraftanlagen*
- > *Energetische Gebäudesanierung*

> *Nahwärmenetze*

> *Energiemanagement- und Controlling-Systeme*

In Ehingen haben wir kürzlich ein ähnliches Projekt aufgesetzt, eine Reihe weiterer werden folgen.

Meine Damen und Herren, wir wollen uns in unseren künftigen Anstrengungen vor allem auf konkrete und greifbare Beiträge zum Gelingen der Energiewende konzentrieren und nicht auf gut klingende Versprechen, die in ferner Zukunft liegen.

Unser Beitrag zur Energiewende wird sich dabei nicht nur an der Anzahl aufgestellter Windräder und installierter Solaranlagen festmachen, sondern auch und vor allem an systemischen Lösungen. Vor diesem Hintergrund plädiere ich auch dafür, dass wir erneuerbare Energien und konventionelle Erzeugung miteinander versöhnen. Wenn wir die konventionelle Erzeugung vernachlässigen, gefährden wir den Erfolg der erneuerbaren Energien.

Wir sind deshalb davon überzeugt, dass in Deutschland die drei wesentlichen Themenfelder gesicherte Kraftwerksleistung, Netzinfrastruktur sowie ein geeignetes Marktdesign für Erneuerbare als nicht zu trennende Teile eines sinnhaften Ganzen zu diskutieren sind.

In alle drei Themenfelder bringen wir uns derzeit in der politischen und fachlichen Debatte intensiv mit Beiträgen und konkreten Vorschlägen ein. Wir legen dar, wie diese einzelnen Aspekte zu einem Gesamtbild zusammengeführt werden können. Und wo die konkreten Probleme für die Unternehmen, ob erzeugend oder verbrauchend, liegen. Ich habe den Eindruck, wir finden zunehmend Gehör und in Sachen Dialogorientierung ist dies ermunternd.

Meine Damen und Herren, das Energiegeschäft wandelt sich tiefgreifend – und die EnBW wird es auch tun!

Wir haben die Herausforderungen erkannt und ich möchte keinen Zweifel daran lassen, dass wir uns in einer herausfordernden Restrukturierungsaufgabe gegenübersehen, wo es um die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens geht. Wir haben aber die Kompetenzen und Stärken, daraus keine Sanierungsaufgabe werden zu lassen, sondern vielmehr uns als Energieunternehmen neu zu erfinden. Wir müssen es nur machen.

Und deshalb haben wir als EnBW-Team jetzt einen Plan, wie wir diesen Wandel umsetzen werden.

Manche Dinge kann man sofort verändern, andere werden eine Mindestzeit brauchen, vor allem aber Konsequenz und Entschlossenheit in der Umsetzung und es braucht auch eine Portion Leidenschaft und vor allem Teamgeist aller Kolleginnen und Kollegen, zum Wohle der „einen EnBW“ zusammen zu stehen und es ist meine Aufgabe und die meines Teams, diesen Teamgeist zu wecken und zu mobilisieren.

Für meine Kollegen und mich im Vorstand kann ich Ihnen fest zusagen, dass wir uns mit vollem Einsatz

und Begeisterung dieser Aufgabe widmen werden – die EnBW zu drehen in Richtung eines modernen, leistungsstarken und geachteten Energieunternehmens, in dem wir „die Energie und die EnBW neu denken“, so wie wir es uns als Motto vorgenommen haben.

So habe ich das Ziel, in einem Jahr an dieser Stelle über messbare Ergebnisse und Erfolge unserer Anstrengungen zu berichten und ich zähle und hoffe dabei weiterhin auf Ihre Unterstützung, für die ich mich schon jetzt herzlich bedanke.

Vielen Dank.