



18 BESSER WACHSEN

GESCHÄFTSBERICHT 2018

WIRTSCHAFTLICHE DATEN

1.751,3 Mio. €

Umsatzerlöse

113,9 Mio. €

EBIT

63,1 Mio. €

Jahresüberschuss

1.978

Beschäftigte

101

Auszubildende

REGENERATIVE ERZEUGUNGSKAPAZITÄT



231,9 MW

Installierte Leistung
Windkraft*



2,7 MW

Installierte Leistung
Biogas*



33,7 MW

Installierte Leistung
Photovoltaik*

Ökostrom



0,8 Mrd. kWh

Erzeugter
Ökostrom*



266.667

Damit versorgte
Haushalte*



491.142 t

Dadurch
eingespartes CO₂*, **

ÖFFENTLICH- RECHTLICHE DIENSTLEISTUNGEN



207.335 t

Entsorgte
Müllmenge



14,1 Mio. m³

Gereinigte
Abwassermenge

NETZE

9.321 km

Stromnetz

4.628 km

Telekommunikationsnetz

925 km

Trinkwassernetz

davon
2.063 km

Glasfaserleitungen

2.495 km

Erdgasnetz

ABSATZ



12,1 Mrd. kWh

Stromabsatz



5,0 Mrd. kWh

Erdgasabsatz



274 Mio. kWh

Wärmeabsatz



14,5 Mio. m³

Trinkwasserabsatz

* Anlagen im Eigentum oder in Betriebsführung.

** Aktueller CO₂-Vermeidungsfaktor des Umweltbundesamtes.

VOM VERSORGER ZUM LEBENSRAUM- MANAGER

„Einfach klimafreundlich für alle.“ Das ist das Motto der ENTEGA AG, die sich ihre starke Position am Markt in den vergangenen Jahren kontinuierlich erarbeitet hat. Schon vor rund zehn Jahren hat der Konzern die Entscheidung getroffen, aus dem Vertrieb von Atomstrom auszusteigen. Im Gegenzug hat er den Ausbau erneuerbarer Energien selbst kontinuierlich und entschlossen vorangetrieben – als einer der Vorreiter der gesamten Branche.

Heute gehört die ENTEGA AG deutschlandweit zu den größten Anbietern von Ökostrom und klimaneutralem Erdgas. Sie produziert sauberen Strom aus Windenergie, aber auch aus Biogas oder – über die Photovoltaik – aus der Kraft der Sonne.

Rund 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen sich in sechs Geschäftsfeldern tagtäglich dafür ein, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein Schlagwort bleibt.

Die Bandbreite des Unternehmens ist dabei enorm: Neben der Erzeugung und der Lieferung von Strom, Gas, Wasser und Wärme betreibt ENTEGA auch zwei Gaskraftwerke, ein Müllheizkraftwerk (ein weiteres ist in Planung) und zwei Klärwerke, sorgt für die Straßenbeleuchtung und errichtet Ladesäulen für die Elektromobilität.

Zudem baut und betreibt ENTEGA die Netze für Strom, Gas und Trinkwasser. Und auch der Ausbau und Betrieb des Telekommunikationsnetzes in der Region – und hier vor allem über 2.000 Kilometer Glasfaserleitungen für das schnelle Internet – gehören zu den Tätigkeitsfeldern der ENTEGA.

Ergänzt wurden diese Aktivitäten durch den Aufbau eines LoRaWAN-(LongRange-WideArea-)Netzes, um die vielfältigen Anwendungen des Internet of Things (IoT) einzubinden.

Und: ENTEGA arbeitet bereits an den Herausforderungen der Zukunft. So will das Unternehmen vor allem die Chancen der Digitalisierung nutzen, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die das Leben der Kunden noch angenehmer, komfortabler und sicherer machen. Die innovative ENTEGA Zuhause Flat ist dafür ein gutes, aber nur ein erstes Beispiel.

Auch wenn es um die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens geht, setzt ENTEGA auf Nachhaltigkeit und Verantwortung. Umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten, Gesundheitsprävention und Sportprogramme, die Ausbildung junger Menschen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – all das hat bei ENTEGA höchste Priorität.

Mit der gemeinnützigen ENTEGA-Stiftung fördert das Unternehmen darüber hinaus das bürgerschaftliche und soziale Engagement in der Region – und das 2019 bereits seit genau 20 Jahren.

Abgerundet wird das gemeinnützige Engagement durch die ENTEGA NATURpur Institut gemeinnützige GmbH: Seit gut zehn Jahren fördern wir so Projekte im Bereich des Klima- und Umweltschutzes.

INHALT

6

AUFTAKT
Wachstum

8

VORWORT
Dr. Marie-Luise Wolff

10

GELEITWORT
Jochen Partsch

12

WACHSEN!
WOHIN?
Fabian Stransky

14

ERFOLGREICH
AM TISCH,
ERFOLGREICH
IM TEAM
Andreas Niedermaier
und Patrick Franziska

22

WACHSEN!
WOHIN?
Mirko Müller

24

DIE KRAFT
DER PHANTASIE
Dr. Marie-Luise Wolff
und Karsten Wiegand

32

WACHSEN!
WOHIN?
Nora Schmelter

34

RUNDUM FIT
Albrecht Förster
und Dr. Gertrud R. Traud

42

WACHSEN!
WOHIN?
Sinah Osner

44

HIGHLIGHTS
2018

50

WACHSEN!
WOHIN?
Ricarda Piotrowski

52

DAS GESCHÄFTS-
JAHR 2018
Corporate-Governance-
Bericht 2018

61

AUSZUG
aus dem Konzern-
lagebericht

65

AUSZUG
aus dem Konzern-
abschluss

71

ORGANE DER
ENTEGA

74

ZAHLEN
UND FAKTEN



WACHS- TUM*

Mensch, bist Du groß geworden!

Den erstaunten Ausruf kennen wohl die meisten von uns aus ihrer Kindheit – und wahrscheinlich auch von sich selbst. Denn als Kinder fragten wir uns, warum sich die Älteren über etwas wundern, was doch eigentlich selbstverständlich ist. Wenn wir dann aber selbst älter werden, geht es uns genauso wie ehemals den merkwürdigen Tanten und Onkeln:

Wir werden vom Wachstum überrascht. Und das mag daran liegen, dass man es nicht sehen kann. Jedenfalls nicht, während es passiert.

Vorgestern lugte die Tulpe nur knapp über den Vasenrand. Heute reckt sie sich deutlich darüber hinaus. Was in der Zwischenzeit geschehen ist, haben wir nicht bemerkt: Wachstum.

Um über seine Natur mehr herauszufinden, muss man zu Hilfsmitteln greifen: zu einem Mikroskop zum Beispiel. Dann entdeckt man: Wachstum ist Zellteilung. Zellteilung ist Energieumsatz. Und Energie kommt von außen. Nichts und niemand wächst von ganz allein.

Das gilt auch für ein Energie-Unternehmen wie ENTEGA.

Auch wir wollen wachsen. Und auch wir brauchen dafür Energie. Die Energie unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie die Energie der Kunden und Lieferanten, die Energie von Menschen oder Organisationen, die uns inspirieren.

Deshalb erzählen wir in diesem Geschäftsbericht nicht nur die eigene Wachstumsgeschichte, sondern auch die von anderen. Anstatt uns über das Wachstum nur zu wundern, haben wir nachgefragt: Wie genau ist das vor sich gegangen? Was war der wichtigste Antrieb? Und wo gab es Hemmnisse?

So haben wir die Chance zu lernen, dass es bei Wachstum um mehr geht als um schlichte Größe oder Menge. Einfach nur mehr ist zu wenig. Mehr Windenergie ist deshalb gut, weil sie das Klima verbessert. Mehr Glasfaserkabel schaffen bessere Lebensqualität. Und mehr Elektromobilität verbessert die Luft in der Stadt.

Wachstum? Ist Energie, die ihre Form ändert, während man gerade nicht hinsieht. Und dafür sorgt, dass mehr zugleich besser ist.

VORWORT

DR. MARIE-LUISE WOLFF

Verehrte Aktionäre, sehr geehrte Geschäftspartner, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

1. Januar 2018, sechs Uhr morgens. Was am Neujahrsmorgen im vergangenen Jahr passiert ist, das haben die meisten wohl gar nicht mitbekommen. Viele lagen vermutlich – nach einer schönen Feier, einem guten Essen und einigen abgefeuerten Raketen oder abgebrannten Wunderkerzen – friedlich schlummernd im Bett. Und genau da trat ein, was vor Jahren noch undenkbar gewesen wäre: Der gesamte Stromverbrauch in Deutschland wurde erstmals komplett durch Ökostrom gedeckt. Was für ein Jahresauftakt!

Zugegeben, der Verbrauch war zu dieser frühen Morgenstunde, noch dazu an diesem Feiertag, nur etwa halb so hoch wie an einem normalen Werktag. Zudem wehte ein kräftiger Wind, der die Stromproduktion der Windkraftanlagen in die Höhe trieb. Aber bemerkenswert ist das Ereignis aus meiner Sicht allemal, denn es zeigt: Was wir in Deutschland erreicht haben, das kann sich sehen lassen. Wer hätte das noch vor zehn oder fünfzehn Jahren gedacht?

Auch wenn die Energiewende alles in allem deutlich komplexer und komplizierter ist als ursprünglich angenommen und auch wenn viele Herausforderungen weiterhin unsere volle Aufmerksamkeit erfordern – die „Wende“ ist zu einem großen Teil bereits geglückt. Die Welt schaut auf Deutschland und sieht: Der Wandel ist möglich! Dass das so ist, beweist auch der weitere Verlauf des vergangenen Jahres. Denn der Rekordmorgen zu Neujahr war nur der Anfang. Als das Jahr vorüber war, konnten wir in Deutschland ein beachtliche Bilanz ziehen: Erstmals stammte genauso viel Strom aus erneuerbaren Energien wie aus Kohle, jeweils rund ein Drittel. Und: Wind, Sonne & Co. trugen 2018 so viel wie nie zuvor zur Erzeugung von Strom bei – mehr als 38 Prozent! Auch ENTEGA hat zu diesem Wandel beigetragen. So gehörten wir zu den Ersten, die konsequent auf die erneuerbaren Energien gesetzt haben. Den Atomstrom zum Beispiel haben wir schon vor rund zehn Jahren aus unserem Vertriebsportfolio gestrichen. Stattdessen

haben wir Windkraftanlagen gebaut oder uns an entsprechenden Projekten beteiligt. Wir haben Solaranlagen auf Dächern installiert oder auch moderne Biogasanlagen in Betrieb genommen. Und wir verkaufen und erzeugen nicht nur Ökostrom – wir beliefern unsere Kunden auch mit klimaneutralem Erdgas. Heute ist die ENTEGA einer der größten Anbieter von Ökostrom und Ökogas in Deutschland. Und mit unserem frühzeitigen und klaren Fokus auf die Erneuerbaren sind wir zudem – das hat uns der TÜV SÜD auch 2018 wieder bestätigt – in Deutschland zu einem „Wegbereiter der Energiewende“ geworden. ENTEGA ist bundesweit erst der vierte von rund 1.000 Energieanbietern, der mit diesem TÜV-SÜD-Siegel ausgezeichnet wurde.

Wir sind fest überzeugt: Dieser Weg ist richtig. Denn wenn wir den Klimawandel begrenzen wollen und wenn wir die Energieversorgung sichern wollen, dann brauchen wir den konsequenten Umstieg auf nachhaltige und klimaneutrale Energiequellen – gerade in einem zukunftsorientierten Industrieland wie Deutschland.

Allerdings ist die Energiewende längst nicht die einzige Herausforderung für die Unternehmen der Energiebranche – auch nicht für ENTEGA. Neue Wettbewerber und die Digitalisierung nehmen keine Rücksicht auf Traditionen: Unser Unternehmen muss sich daher weiter wandeln und neue Ideen entwickeln. Wir müssen noch besser und schneller zusammenarbeiten – auch über Abteilungs- oder sogar über Unternehmensgrenzen hinweg, zum Beispiel mit den Start-ups, die wir in unserem Start-up-Programm fördern. Und wir müssen die Digitalisierung noch stärker für unsere Zwecke nutzen, um neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen auf den Weg zu bringen und neue Kunden für unser Unternehmen zu gewinnen. Unser Ziel muss es sein, die ENTEGA zu einem Unternehmen zu machen, das die passenden Lösungen für seine Kunden bereitstellt, am besten

„ENTEKA wächst weiter. Und zwar so, wie wir das von Anfang an wollten: nachhaltig, verantwortungsvoll und immer im Sinne unserer Kunden.“



Dr. Marie-Luise Wolff
Vorsitzende des Vorstandes

in jeder Lebenslage: in den bewährten Geschäftsfeldern Strom, Gas, Wasser und Wärme, aber auch beim Internet, beim Fernsehen, wenn es um die Sicherheit im Eigenheim geht oder auch in der Elektromobilität. Der Umbau der Erzeugung ist darum nur das eine. Das andere ist: permanent neue Ideen hervorzubringen, noch mehr Kundenorientierung an den Tag zu legen, immer wieder aufs Neue mit unserem Service zu überzeugen und noch mehr Reputation aufzubauen. Wir wollen und werden künftig mehr sein als ein „reiner Energiedienstleister“. Das bleiben wir, aber wir erweitern eben zugleich unser Blickfeld: Wir wollen ENTEKA zum Lebensraummanager machen, der das Leben seiner Kunden noch komfortabler, noch sicherer, also uns gesamt besser macht – und zwar mit überzeugenden Angeboten aus einer Hand.

Das Gute ist: Wir haben mit all dem längst begonnen. ENTEKA hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert, und seit 2013 ist die Ertragskraft des Unternehmens deutlich gestiegen. Doch jetzt gehen wir den nächsten Schritt: Zwischen Frühjahr und Herbst 2018 haben wir das Wachstumsprojekt TOP FIT 2023 diskutiert, erarbeitet und auf den Weg gebracht. Mithilfe der erarbeiteten Maßnahmen wollen und werden wir jetzt die Weichen für weiteres profitables Wachstum stellen. Vor allem die noch stärkere Service- und Kundenorientierung stehen dabei im Mittelpunkt.

Was das konkret heißt, zeigt zum Beispiel ein neues Angebot, das wir im Sommer 2018 auf den Markt gebracht haben: „ENTEKA TV“. Privatkunden, die die „ENTEKA Zuhause Flat“ beziehen – ein smartes Bündelprodukt, mit dem wir Ökostrom, Internet und Telefonie zu einem fixen monatlichen Festpreis anbieten –, können nun auch die Zusatzoption TV buchen. Das Basispaket des Angebots umfasst allein 80 Sender, davon 30 in HD-Qualität. Ein weiteres Beispiel ist die Elektromobilität. Mittlerweile betreiben wir in fast 50 Kommunen in der Region 140 Ladesäulen für Elektroautos. Und wir bieten, neuerdings

mit finanzieller Unterstützung des Landes Hessen, sogar die passenden Autos an: Kommunen können bei ENTEKA moderne Elektrofahrzeuge zu sehr günstigen Konditionen mieten. Sie können die Fahrzeuge in ihrem Fuhrpark einsetzen oder sogar ein kommunales E-Carsharing aufbauen.

Aber wir überzeugen nicht nur mit unseren Produkt- und Serviceangeboten, auch die Zahlen können sich sehen lassen. Die Bilanz für 2018 reiht sich ein in die Reihe der hervorragenden Ergebnisse der Vorjahre. So erzielte der Konzern 2018 ein Ergebnis vor Zinsen und Steuern von 113,9 Millionen Euro – ein Zuwachs von 56,0 Prozentpunkten. Der Jahresüberschuss fiel ebenso höher aus als im Vorjahr: Er beläuft sich auf 63,1 Millionen Euro und liegt damit 138,4 Prozent über dem Vorjahrsergebnis. Und: ENTEKA ist nicht nur profitabel gewachsen. ENTEKA hat auch den Kurs der Konsolidierung konsequent weiterverfolgt. Den Grad der Verschuldung konnten wir weiter reduzieren, die Eigenkapitalquote weiter erhöhen.

Die Menschen, die das in erster Linie möglich gemacht haben, sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – rund 2.000 Frauen und Männer, die für unsere Kunden jeden Tag ihr Bestes geben, in der Unternehmenszentrale ebenso wie in unseren 23 Tochterunternehmen, in Darmstadt ebenso wie in den einzelnen Regionen, im Management ebenso wie im Kundendienst vor Ort. Ganz wichtig ist uns, dass sie dies auch weiterhin gut und gerne tun können. Daher setzen wir zum Beispiel konsequent auf Weiterbildung und Qualifizierung, gerade mit Blick auf die Digitalisierung. Wir wollen unsere Mannschaft fit machen für die Zukunft und dabei alle auf diesem Weg mitnehmen.

Marie-Luise Wolff

Dr. Marie-Luise Wolff
Vorsitzende des Vorstandes

GELEITWORT



JOCHEN PARTSCH

Über das Geschäftsjahr 2018

Sehr geehrte Damen und Herren,

wenn Sie in Zukunft in der Wissenschafts- und Digitalstadt Darmstadt mit dem Linienbus fahren, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Sie keinen Dieselmotor mehr hören. Es wird ein Stück weit leiser auf den Straßen der Stadt zugehen, auch die Luft wird besser – und das Klima geschont.

Der Grund dafür ist ein bisher bundesweit einmaliges Gemeinschaftsprojekt. Wir setzen es in den kommenden Jahren in Darmstadt um. Ende 2018 haben die ENTEGA AG und die HEAG mobilo GmbH die Zusagen für die Förderung erhalten. Beide Unternehmen bekommen Mittel aus dem Sofortprogramm „Saubere Luft“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit. Der Umfang der Förderung beträgt insgesamt rund 9,6 Millionen Euro!

Der Großteil des Geldes geht an die HEAG mobilo. Sie wird damit bis 2021 die herkömmlichen Dieselbusse in Darmstadt durch 28 Elektrobusse ersetzen. Die ENTEGA AG hingegen kümmert sich eigenverantwortlich um die erforderliche Ladeinfrastruktur und um deren Betrieb. So wird die ENTEGA zum Beispiel sicherstellen, dass auf dem Betriebshof immer mehrere Busse gleichzeitig geladen werden können.

Besonders gut für die Umwelt: Die Busse werden mit Ökostrom der ENTEGA betankt und also nahezu emissionsfrei und klimaneutral unterwegs sein. Jedes Jahr können wir auf diese Weise rund 1.500 Tonnen CO₂ einsparen, ebenso wie rund 13,5 Tonnen Stickoxide und andere Schadstoffe.

Es sind solche Projekte, die zeigen: Der Wandel – hin zu einer klimafreundlicheren, zu einer saubereren und auch leiseren

Mobilität – ist machbar. Und es sind Unternehmen wie die ENTEGA AG, die hier einen ganz wichtigen Beitrag leisten, mutig neue Wege gehen und neue Geschäftsfelder erschließen. Denn Ladesäulen für Elektrofahrzeuge zu bauen – das gehörte bis vor Kurzem noch nicht zum Portfolio des Unternehmens.

In Darmstadt sind wir sehr froh darüber, dass Unternehmen wie die ENTEGA Teil der Stadtwirtschaft sind. Und wir haben die Weichen dafür selbst gestellt, denn 2012 haben wir den E.ON-Aktienanteil an der ENTEGA zurückgekauft. Seither halten wir wieder die Mehrheit an der ENTEGA AG – eine Entscheidung, die richtig war und die wir nie bereut haben. Das Beste aber ist: Gemeinsam haben wir es in den vergangenen Jahren geschafft, die ENTEGA zurück auf die Erfolgsspur zu führen. Und wie gut uns das gelungen ist, zeigen auch die Ergebnisse des Geschäftsjahres 2018.

Für ENTEGA war das vergangene Jahr erneut ein Jahr des Wachstums – ein Jahr, in dem das Unternehmen nicht nur die Energiewende vorangetrieben hat, sondern zum Beispiel auch 23.000 neue Kunden gewinnen konnte. Es sind Menschen aus der Region und weit darüber hinaus, die das Unternehmen von seinen Leistungen und Angeboten sowie mit seinem hervorragenden und vielfach ausgezeichneten Kundenservice überzeugen konnte.

Die ENTEGA AG steht heute hervorragend da. Sie sorgt für sauberen Strom und Erdgas, für Wasser und Wärme. Sie kümmert sich um die Netze, bei Strom und Gas oder Wasser – und auch um die Glasfaserleitungen für das schnelle Internet.

„Als einer der größten deutschen Anbieter für Ökostrom und klimaneutrales Erdgas leistet ENTEGA einen spürbaren Beitrag zur Energiewende.“



Jochen Partsch
Oberbürgermeister Darmstadt,
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Und ENTEGA stellt die Weichen für weiteres Wachstum: neben der Mobilität zum Beispiel mit Angeboten wie der innovativen ENTEGA Zuhause Flat oder ENTEGA TV.

Auch der Aufbau des leistungsstarken und zugleich kostengünstigen LoRaWAN-Funknetzes in der „Digitalstadt Darmstadt“ ist ein Zeichen für die hohe Innovationskraft des Unternehmens. Mit diesem Funknetz können wir nun in Darmstadt gemeinsam das „Internet der Dinge“ vorantreiben.

Der Aufsichtsrat hat den Weg der ENTEGA AG auch 2018 wieder tatkräftig unterstützt. Dabei haben wir vertrauensvoll mit dem Vorstand und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ENTEGA zusammengearbeitet. Schließlich verfolgen wir alle ein gemeinsames Ziel: den Konzern zukunftsfähig aufzustellen, für profitables Wachstum zu sorgen und den Kunden einen echten Mehrwert zu bieten.

An die Zukunft denken wir aber auch im Zusammenhang mit der Energiewende. Von ihrem Gelingen hängt in Deutschland viel ab. Und auch hier leistet die ENTEGA AG einen spürbaren Beitrag. Als eines der ersten Unternehmen in Deutschland hat sie konsequent auf Nachhaltigkeit gesetzt – für eine saubere und zugleich sichere und bezahlbare Energieversorgung. Und der bisherige Weg hat sich ausgezahlt: Heute gehört ENTEGA zu den größten Anbietern von Ökostrom und klimaneutralem Erdgas in Deutschland.

Richtig ist aber auch: Viele Herausforderungen liegen noch vor uns. Es geht um die Gestaltung der Digitalisierung, um die Wende im Verkehrssektor, um den Ausbau der Netze oder

auch um den möglichst schnellen, aber auch verantwortungsvoll gestalteten Ausstieg aus der Kohle. Sicher, dies alles geht nicht von heute auf morgen, aber die bisherigen Ergebnisse zeigen: Der Wandel ist möglich und kann gelingen. Und der Wandel ist vor allem dann möglich, wenn wir auf neue Technologien setzen und vor allem offen bleiben für das Neue.

Der Vorstand und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ENTEGA sind sich dessen bewusst – und setzen es jeden Tag um. Für ihren hohen Einsatz und ihr Engagement im Geschäftsjahr 2018 danke ich daher dem Team des Konzerns – persönlich, aber auch und vor allem im Namen des gesamten Aufsichtsrates. Danken möchte ich auch meinen Kolleginnen und Kollegen im Aufsichtsrat selbst: für Ihre Unterstützung und die vertrauensvolle Zusammenarbeit, auf deren Fortsetzung ich mich schon jetzt freue.

Die ENTEGA AG wird ihren Weg weitergehen, zusammen mit ihren Anteilseignern, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihren Freunden und Geschäftspartnern aus Unternehmen, Wissenschaft und Forschung. Und es ist vor allem der Weg in eine Zukunft, in der die saubere Energie aus regenerativen Quellen eine noch größere Rolle spielt – selbst im Busverkehr einer Stadt wie Darmstadt.

Jochen Partsch
Oberbürgermeister Darmstadt,
Vorsitzender des Aufsichtsrats



WACHSEN! * WOHIN?

Was bedeutet Wachstum? ENTEGA hat diese Frage jungen Studierenden des Fachbereichs Fotografie/ Gestaltung an der Hochschule Darmstadt gestellt. Sie haben mit eigenwilligen Foto-Arbeiten geantwortet, mit Bildern, die an Grenzen und Risiken des Wachstums erinnern – oder das innere Wachstum der Betrachter zum Thema machen.



FABIAN STRANSKY

Orte des Wachstums. Das schon. Aber die Bedingungen für das, was da wachsen soll, könnten besser sein. Das mobile Gewächshaus bleibt weit hinter den Möglichkeiten zurück, die hochprofessionelle Anlagen bieten. Genauso das Klassenzimmer. Ideale Lernumgebungen sehen wahrscheinlich anders aus. Und trotzdem wächst in diesen Räumen etwas: Erdbeeren in dem einen, junge Menschen in

dem anderen Fall. Vieles hängt von der Umgebung ab. Aber nicht alles. Wo etwas wachsen soll, da muss neben einer guten Basis die Kraft auch von innen kommen. Aus einem genetischen Programm zum Beispiel oder aus persönlicher Motivation. Wachstum ist immer auch Verantwortung – für den eigenen Beitrag ebenso wie für die Gestaltung der Rahmenbedingungen.

„Das Umfeld ist extrem wichtig,
besonders die Menschen.
Von den Eltern über den Coach bis
zu den Trainingspartnern.“

Patrick Franziska



„Auch bei uns geht es darum,
ein geeignetes Umfeld zu schaffen.
Deshalb setzen wir auf Weiterbildung und
Qualifizierung, damit unsere Mannschaft
die notwendige Fitness erreicht.“

Andreas Niedermaier



ANDREAS NIEDERMAIER UND PATRICK FRANZISKA*

ERFOLGREICH AM TISCH, ERFOLGREICH IM TEAM

Der eine ist verantwortlich für rund 2.000 Mitarbeiter,
der andere einer der besten deutschen
Tischtennisspieler der Welt. Ein Gespräch über
persönliches und unternehmerisches Wachstum,
Erfolge und Veränderungen – und den Umgang
mit falschen Entscheidungen.

Herr Franziska, in diesem Geschäftsbericht geht es vor allem um das Thema Wachstum. Was bedeutet der Begriff Wachstum für Sie als Sportler?

P. F. Gerade bei uns im Sport ist das Thema Wachstum sehr, sehr präsent. Man wächst an seinen Aufgaben, an den Niederlagen und an den Siegen. Gerade zu Beginn der Karriere, so mit sechs, sieben oder acht Jahren, wenn man noch nicht so gut verlieren kann. Dann geht es darum, das zu lernen. Gerade aus Niederlagen kann man sehr viel mitnehmen. Das ist ein ständiger Prozess, der einen reifer macht und dann hoffentlich auch nach oben bringt.

Herr Niedermaier, wie ist das für ein Unternehmen wie ENTEGA? Ähnlich wie im Sport – oder ganz anders?

A. N. Wenn wir im Management von Wachstum sprechen, dann ist das ja zunächst einmal ein unternehmerisches Ziel. Ein Unternehmen kann wachsen, indem es neue Kunden gewinnt. Oder indem es ihm gelingt, das Ergebnis zu verbessern.

Wachstum für sich allein aber ist ein erklärungs-würdiger Begriff, es ist kein Selbstzweck. Ich spreche daher auch gerne von Weiterentwicklung, von Verbesserung. Das ist ja auch das, was Herr Franziska gesagt hat.

Genauso wie ein Sportler muss sich ein Unternehmen immer weiterentwickeln. Es muss die Ansprache der Kunden verbessern, die Produkte – aber auch ein gutes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen. Denn sie müssen die Ergebnisse letztlich erwirtschaften.

Herr Franziska, wir befinden uns hier in der Sporthalle, in der Ihre Karriere vor rund 20 Jahren begonnen hat. Wenn Sie zurückdenken – gibt es aus Ihrer Sicht Voraussetzungen für Wachstum?

P. F. Das Umfeld ist extrem wichtig, vor allem die Menschen. Bei mir waren das meine Eltern, die mich fünf Mal in der Woche nach Frankfurt zum Training gefahren haben. Zudem hat mich mein



Er gehört zu den besten Tischtennisspielern in Deutschland und der Welt: **PATRICK FRANZISKA**, 26 Jahre alt, geboren in Bensheim an der Bergstraße. Zurzeit steht er auf dem 16. Platz der Weltrangliste, ist drittbester Deutscher. Zu seinen größten Erfolgen gehört der Gewinn der Vizeweltmeisterschaft 2017 und 2018 mit dem Team. 2015 erreichte er das Viertelfinale der Einzel-WM, 2018 das Halbfinale der German Open. Seine Karriere begann im Alter von sechs Jahren beim TSV Höchst im Odenwald. Heute spielt Franziska für den 1. FC Saarbrücken-TT in der 1. Tischtennis-Bundesliga. Zu seinen Partnern zählen die Firma Tamasu Butterfly und die Deutsche Sporthilfe.



Sportwelt und Businesswelt:
Wer erfolgreich sein will, muss wissen,
auf wen er sich verlassen kann.

„Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eröffnen uns überhaupt erst die Möglichkeiten, uns weiterzuentwickeln und zu wachsen.“

Andreas Niedermaier

erster Trainer, Helmut Hampl, von der Schule abholt oder auch mal mit dem Direktor gesprochen. Aber auch gute Trainingspartner und Trainingsmöglichkeiten sind wichtig.

Mit Blick auf ein Unternehmen wie ENTEGA, Herr Niedermaier, wie beurteilen Sie das?

A.N. Auch für uns ist es ganz zentral, dass wir die Menschen an Bord haben, die sich für die gemeinsame Sache einsetzen. Sie eröffnen uns überhaupt erst die Möglichkeiten, uns weiterzuentwickeln und zu wachsen. Auch ein Unternehmen braucht die passenden Rahmenbedingungen, da sehe ich eine Parallele zum Sport. Es muss gelingen, ein geeignetes Umfeld zu schaffen. Es geht in besonderem Maße um Weiterbildung und Qualifizierung, um mit unserer Mannschaft die nötige Fitness zu erlangen, die künftigen Herausforderungen, also das geplante Wachstum, zu erreichen.

Herr Franziska, es gibt Aspekte, die förderlich für das Wachstum sind. Wo liegen denn Stolpersteine oder mögliche Hindernisse aus Ihrer Sicht?

P. F. Zum einen muss jeder Sportler lernen, gerade wenn eine Karriere Fahrt aufnimmt, auf welche Menschen er sich verlassen kann. Nicht jede Hilfe ist auch eine gute Hilfe. Ja, und dann mit den negativen Erlebnissen und Entscheidungen, die man auch selbst getroffen hat, umgehen zu können, auch mit Niederlagen und dem Druck. Entscheidend ist, daraus zu lernen.

Können Sie dafür aus Ihrer Karriere ein Beispiel nennen?

P. F. Ich denke da an das letzte Jahr und das Halbfinale der Mannschafts-WM. Ich musste im entscheidenden Spiel gegen Korea beim Stand von zwei zu zwei an die Platte. Da war ich so nervös und konnte meine Hand gar nicht ruhig halten. Aber aus der Erfahrung heraus und aus dem Training heraus habe ich das dann irgendwie umgewandelt in Stärke, sodass ich doch konzentriert war. Und dann habe ich eines der besten Spiele meiner Karriere gemacht – und das in der größten Drucksituation, die ich je hatte.

Gibt es Hindernisse für Wachstum im Unternehmen, Herr Niedermaier?

A.N. Die gibt es bei uns ebenso. Auch im Geschäftsleben trifft man ja mal Entscheidungen, die sich später unter veränderten Umständen als falsch erweisen. Das können Personalentscheidungen sein oder auch Investitionen. Wir bei ENTEGA haben ja in den vergangenen Jahren sehr intensiv gespürt, dass Entscheidungen, die vor rund zehn Jahren getroffen wurden, später zu erheblichen Problemen geführt haben. Das hat Restrukturierungen und sogar Gehaltsverzicht zur Folge gehabt – und damit auch erhebliche Schmerzen bei der Belegschaft verursacht. Es war aber seinerzeit nicht vorhersehbar. Wir aber haben gesagt: Wir kriegen das gemeinsam wieder hin. Wir kriegen den Tanker wieder flott. Und das haben wir dann mit vereinten Kräften auch geschafft.



Hindernisse sind Teil des Weges:
Manchmal gelingt es, gerade Situationen mit sehr großem Druck umzuwandeln in volle Konzentration und neue Stärke. Und am Ende das Spiel doch noch zu gewinnen.

„Es braucht gute Führung im Unternehmen, gute Methoden und überzeugende Strategien. Und es braucht Ehrlichkeit.“

Andreas Niedermaier



Zu den Voraussetzungen für Wachstum gehört auch die Motivation. Sie spielen und trainieren jetzt schon 20 Jahre Tischtennis, Herr Franziska. Wie motiviert man sich dazu jeden Tag?

P. F. Es ist natürlich nicht einfach, jeden Tag aufzustehen und zu sagen: Heute ist ein großartiger Tag. Mir aber meine Ziele vor Augen zu führen, das motiviert mich – auch wenn ich morgens mal lieber im Bett bleiben würde oder eine anstrengende Woche vor mir liegt. Ich nehme mir daher immer vor, meine Ziele möglichst klar zu definieren. Früher zum Beispiel hieß das: Ich will es unbedingt schaffen, mich in der Oberliga zu behaupten – als Dreizehnjähriger. Das habe ich geschafft, aber eben auch auf viel Freizeit verzichtet. Solche Zielsetzungen helfen enorm. Wir haben ja fast jedes Wochenende einen Wettkampf und es gibt immer ein bis zwei Highlights im Jahr. Genau da – nicht zu jedem anderen x-beliebigen Zeitpunkt – will ich in Topform sein, möglichst auf den Punkt. Nächstes Jahr sind die Olympischen Spiele ein solcher Punkt.

„Negative Erlebnisse und Entscheidungen kommen vor, auch Niederlagen – entscheidend ist, daraus zu lernen.“

Patrick Franziska

Ohne den Spaß an der Sache geht es wahrscheinlich auch nicht, oder?

P. F. Ja, der Spaß an der Sache ist sehr wichtig, gerade in einem Individualsport wie Tischtennis. Im Endeffekt stehe ich ja allein an der Platte, am Tisch. Da muss ich Gas geben, auch im Training. Und wenn dann der Spaß und die Freude nicht da sind – keine Chance.

Herr Niedermaier, die eigene Motivation, der innere Antrieb ist für den Erfolg ganz wesentlich – auch im Unternehmen. Welche Rolle spielen Führungskräfte, wenn es um dieses Thema geht?

A. N. Persönliche Motivation ist – ohne Frage – wichtig. Unsere Aufgabe als Unternehmen ist es aber vor allem, die Bedingungen dafür zu schaffen, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben als erfüllend, als sinnvoll erleben und auch Freude an der Arbeit haben. Unsere Führungskräfte müssen es daher insbesondere schaffen, eine gute Atmosphäre zu erzeugen. Eine gute Bezahlung gehört auch dazu, ganz klar. Wichtig ist aber vor allem, dass jeder das Gefühl hat, etwas zu tun, das ihn persönlich weiterbringt.

Herr Franziska, persönliche Weiterentwicklung, wenn Sie das hören. Gab es in Ihrem Leben Momente, von denen Sie heute sagen: Dies oder das war so ein Ereignis, durch das ich mich verändert habe?

P. F. Mein Vereinswechsel von Düsseldorf nach Saarbrücken, das war sicherlich so ein Ereignis.

Das war 2016. Der Wechsel hatte auch zum Ziel, selbstständiger zu werden, auch selbst Entscheidungen treffen zu können. Er war für mich rückblickend genau das Richtige, weil ich als Sportler, aber auch als Mensch seither viel eigenständiger geworden bin. Manchmal braucht es also auch so einen Schritt, selbst wenn das nicht immer leicht ist.

Wie kann Wachstum noch gelingen, Herr Franziska? Schauen Sie auch mal in ganz andere Bereiche, die gar nichts mit Sport zu tun haben, um neue Impulse und Ideen zu bekommen?

P. F. Ich bin generell interessiert, an sehr vielen Dingen. Als ich zum Beispiel vor einiger Zeit verletzt war, habe ich einiges zum Thema Management gelesen. Außerdem versuche ich, mich viel mit meinen Freunden zu treffen. Die meisten kenne ich noch aus der Schule. Da reden wir dann vor allem über deren Themen, die für mich interessant sind. Es geht auch einfach darum, mal abzuschalten und irgendwas anderes zu sehen und zu hören. Das macht den Kopf frei. Und danach fällt es mir auch leichter, wieder in die Halle zu gehen.

Veränderung ist auch bei einem Unternehmen wie ENTEGA ein zentrales Thema, Herr Niedermaier. Und die Geschichte des Unternehmens zeigt, wie sie gelingen kann.

A. N. Absolut richtig. Blicken wir mal zurück, wo kommen wir denn her? ENTEGA, das war mal ein klassischer Regionalversorger. Heute aber sind wir durch die Liberalisierung des Energiemarktes dem vollen Wettbewerb ausgesetzt – und dennoch sehr erfolgreich unterwegs, weil wir rechtzeitig, vor vielen anderen, die richtigen Weichen gestellt haben, die Veränderung aktiv organisiert haben.



... aber die Veränderung geht weiter?

A.N. Ich denke, dass wir die Transformation sehr gut hinbekommen haben. Gleichzeitig haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Wandel angenommen – das ist ein entscheidender Baustein. Und jetzt gehen wir ja die nächsten Schritte – Stichwort Agilität. Das ist für uns wieder ein Entwicklungsschritt, um noch schneller und kundenorientierter zu werden, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. ENTEGA muss sich also weiter optimieren, gerade was die Strukturen oder die Organisation betrifft. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird zum Beispiel immer wichtiger.

ENTEGA unternimmt und bietet sehr viel, wenn es um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um Qualifikation oder Ausbildung geht.

A.N. Ja, richtig. Was unsere Personalstrategie betrifft, sind wir aktuell sehr gut aufgestellt. Wir haben ein Konzept, das wir bis 2025 umsetzen. Und da geht es genau um diese Themen: um gute Arbeitsbedingungen, um Methoden, um die Führungskräfte, um die Förderung von Diversität. Mit unserem Nachwuchs- und Talentförderungsprogramm TALENTEGA unterstützen wir zudem gezielt den Nachwuchs im Unternehmen. Generell sprechen wir im Rahmen der Führungskultur von einer Coachingphilosophie. Wir wollen unseren

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern also ganz gezielt und individuell helfen. Und wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein, unsere Mitarbeiter qualifizieren, sie an uns binden, aber auch im Kampf um Talente erfolgreich sein.

... die Maßnahmen betreffen ebenso das Thema Gesundheit.

A.N. Ja, das Thema Gesundheit ist für uns von hoher Bedeutung, vom Fitnesskurs bis hin zur Burnout-Prävention. Wir wollen, dass alle gesund bleiben, um ihre Leistung bringen zu können. Oder das Thema Achtsamkeit. Vor Kurzem haben wir einige Impulsvorträge für unsere Führungskräfte organisiert – das Interesse war enorm groß. Ich muss sagen, ich bin positiv überrascht, damit habe ich nicht gerechnet. Aber das zeigt: Die Ansprüche und Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern sich ebenfalls.

Achtsamkeit und Prävention sind auch im Sport unerlässlich. Wie ist das bei Ihnen, Herr Franziska?

P.F. Beides ist sehr, sehr wichtig. Also Prävention zum Beispiel, bei uns im Tischtennis geht es eigentlich um den ganzen Körper. Dazu gehört das Aufwärmtraining ebenso wie das Dehnen nach dem Training. Das mache ich jeden Tag, auch um Verletzungen zu vermeiden. Daneben trainiere ich die Konzentration. Dazu habe ich einen



**In der Routine liegt die Kraft –
aber auch das Risiko.**

Was auf der einen Seite innere Sicherheit und Ruhe gibt, kann auch zu Erstarrung und Unbeweglichkeit führen. Wichtig ist die richtige Balance.

Mentaltrainer. Wir machen autogenes Training, Entspannungsübungen, dann aber auch gezielt Übungen am Tisch. Da geht es darum, mit welchen Methoden ich mich am besten auf den nächsten Ball konzentrieren kann. Also auch darum, die negativen Emotionen auszuschalten – oder diese Emotionen sogar für sich zu nutzen.

Es geht also auch darum, bestimmte Abläufe zu verinnerlichen. Welche Rolle spielen denn Routinen im Sport?

P. F. Die sind auch sehr wichtig. Das fängt bei bestimmten Kleidungsstücken an, die man immer wieder anzieht. Ich höre auch vor Spielen immer dieselbe Musik. Oder ich gehe bei Heimspielen auf dieselbe Toilette. Es gibt viele Spieler, die solche Ticks haben. Dank der gewohnten Abläufe findet man seine innere Ruhe und geht dann einfach ruhigen Gewissens ins Spiel. Unsere Schläge sind auch intuitiv, oft kann ich nach einem Spiel nicht mehr sagen, den Ball habe ich aus diesem oder jenem Grund so gespielt oder so, sondern den habe ich eben so gespielt, weil ich den so trainiert habe, tausendmal, und dann kommt er halt in der Situation.

Wie ist das mit den Routinen im Unternehmen, Herr Niedermaier?

A. N. Die sind auch bei uns unerlässlich. Wenn Sie als Kunde Strom, Gas oder Wasser beziehen,

dann wollen Sie, dass die Lieferung pünktlich und zuverlässig kommt. Da braucht es Prozesse und Abläufe, die beständig und sicher sind.

... die andere Seite von Routinen gibt es aber auch.

A. N. Ja, klar, und zwar immer dann, wenn sich Dinge verfestigen oder einschleichen, die einen nicht weiterbringen, sondern eher behindern. In solchen Fällen Veränderungen auf den Weg zu bringen, das ist in einem Unternehmen mit rund 2.000 Mitarbeitern zwar eine Herausforderung, der wir uns allerdings jeden Tag erfolgreich stellen. Da braucht es gute Führung, gute Methoden und erfolgreiche Strategien. Unerlässlich ist auch Ehrlichkeit im Umgang mit Fehlern. Das ist mir persönlich besonders wichtig.

Fairness ist auch im Sport ein hoher Wert, auch wenn es sicher nicht immer fair zugeht. Oder, Herr Franziska?

P. F. Doch, Tischtennis ist ja eine der fairsten Sportarten überhaupt. Man gibt jeden Kantentreffer zu, man gibt jeden Netzball zu. Das ist auch das Schöne an dem Sport. Dass man weiß, dass alles mit rechten Dingen zugeht. Und dann kann man abends auch guten Gewissens in den Spiegel schauen!



MIRKO MÜLLER

Ein Strand, eine Ortschaft und sehr viel Landschaft. Binnen weniger Jahre soll hier ein Feriendomizil entstehen: Taghazout Bay im Süden Marokkos. 615 Hektar, 12.316 Betten, knapp eine Milliarde Euro Investitionen. Das Ziel: Wachstumsimpulse für die einheimische Wirtschaft. Das Motto der Macher: Nachhaltigkeit. Aber wie vereinbar sind Gewinnstreben und Rücksicht auf Mensch und Natur

tatsächlich? Organisch gewachsen war das Dorf, das einst dort stand, wo heute eher schlecht bezahlte Arbeiter hochgewachsene Palmen künstlich im Wüstensand verankern. Wenn die Ruhebänke an der Promenade fertig, die Palmen gepflanzt und Sonnenschirme am Strand aufgestellt sein werden: Wie wahrscheinlich ist es dann, dass Taghazout Bay Wachstum und Wohlstand für alle bringt – und nicht nur für wenige?





„Veränderung ist auch im Unternehmen zu einer Daueraufgabe geworden, bei der alle in neue Rollen hineinwachsen müssen. Das betrifft unmittelbar die persönliche Entwicklung jedes Einzelnen.“

Dr. Marie-Luise-Wolff

„Wachstum bedeutet für uns am Theater vor allem Verwandlung und Entwicklung. Das ist unser eigentliches Element.“

Karsten Wiegand

DR. MARIE-LUISE WOLFF UND KARSTEN WIEGAND *

DIE KRAFT DER PHANTASIE

Ein Unternehmen ist kein Theater, ein Theater
kein Unternehmen. Rund um das Thema Wachstum
aber gibt es dennoch viele Berührungspunkte.
Marie-Luise Wolff, Vorstandsvorsitzende der ENTEGA AG,
und Karsten Wiegand, Intendant des Staatstheaters
Darmstadt, im Gespräch über die Mühen des Laufenlernens,
die Bedeutung der Phantasie und die notwendige
Empfindung der Dringlichkeit.



Hinter den Kulissen:

Es müssen viele Gewerke ineinandergreifen, damit ein Stück auf die Bühne kommt – von der Regie über die Schauspieler bis hin zur Schreinerei. Ohne gute Moderation glückt das nicht.

M.-L. W. Herr Wiegand, ich habe gelesen, im Staatstheater stehen Sanierungsarbeiten und Umbauten an. Worum geht es genau und wie stellen Sie sich auf die Zeit der Veränderungen ein?

K. W. Ja, die komplette Bühnentechnik und im Zusammenhang damit auch einzelne Gebäudeteile müssen erneuert werden. Für einige Zeit werden wir auf andere Spielstätten ausweichen müssen. In anderen Fällen werden wir uns für spezielle Orte in der Stadt etwas einfallen lassen.

M.-L. W. Veränderung ist ja auch bei uns ein Dauerthema. Aber anders als bei Gebäudesanierungen sind noch sehr viel mehr Menschen davon betroffen, und mit der Improvisation tun wir uns sicher schwerer als die Theaterleute.

K. W. Ach, da wäre ich mir gar nicht so sicher. Wir können ja auch nicht alles über Improvisation lösen. Bevor zum Beispiel ein Stück auf die Bühne kommt, müssen unglaublich viele Gewerke ineinandergreifen: Die Regie, die Dramaturgie, Schauspielerinnen und Schauspieler, aber auch Schreiner/-innen, Kostümbildner/-innen und Techniker/-innen. Das ist Prozessgestaltung, genau wie im Unternehmen. Und hier wie dort kommt es dann zu Herausforderungen. Wenn zum Beispiel die Künstler/-innen in der Probephase eine ganze Reihe von Kostümen ausprobieren, bevor eine endgültige Entscheidung fällt. Das ist aus ihrer Sicht effektiv. Aus Sicht der Schneiderei sieht das möglicherweise wie ein ziemlich ineffizienter Prozess aus. So etwas muss man koordinieren und moderieren, damit alle auch die Perspektive der anderen verstehen.

M.-L. W. Und trotzdem sind doch Widerstände, auch eigene, vorprogrammiert, wenn es in solchen ohnehin schwierigen Prozessen auch noch dauernd Veränderungen gibt. Nach meiner Erfahrung jedenfalls sind die Menschen eher nicht für diese fluiden, von ständigem Wandel geprägten Zustände gemacht.

K. W. Natürlich ist Veränderung anstrengend, das ändert aber nichts daran, dass der Erfolg für uns alle daran hängt, wie gut es gelingt, mit dem Wandel umzugehen. Um zum Beispiel dieselbe

„Wir wollen in dem Maße diverser und vielfältiger werden, wie die Gesellschaft vielfältiger und diverser wird.“

Karsten Wiegand

„Wir produzieren nicht unbedingt mehr Energie, aber in besserer Qualität.“

Dr. Marie-Luise Wolff

Anzahl von Besuchern ins Theater zu locken, müssen wir heute mehr Stücke spielen, mehr unterschiedliche und individuelle Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen befriedigen. Dafür wollen wir diverser und vielfältiger werden, wie die Gesellschaft vielfältiger und diverser wird. Aber: Die Ressourcen dafür bleiben im besten Fall konstant.

M.-L. W. Mit anderen Worten: Auch bei Ihnen geht es um Ressourceneffizienz!

K. W. Ja, so kann man das nennen – auch wenn wir als Bühnenkünstler meist nicht so sprechen. Aber wir versuchen durchaus, neue Ressourcen

zu erschließen oder die vorhandenen besser zu nutzen – indem wir etwa mit anderen Bühnen kooperieren oder indem wir unsere Inszenierungen weniger opulent anlegen.

Vor allem aber, indem unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein unglaubliches Engagement entfalten. Nur so können wir mehr machen und zugleich die Qualität halten.

M.-L. W. Und darum geht es doch: um Qualität! Einfach nur „mehr“ von irgendetwas zu produzieren – Waren, Dienstleistungen, Geld – kann nicht mehr das Ziel sein, oder? In der Energiebranche jedenfalls haben wir uns davon verabschiedet. Hier zeigt sich vielmehr, wie ein neuer Wachstumsbegriff funktionieren kann: Kohleausstieg zum Beispiel bedeutet erst einmal das Gegenteil von Wachstum: ein radikales Schrumpfen. Genau dadurch aber entstehen



KARSTEN WIEGAND (geb. 1972 in München) ist seit 2014 Intendant des Staatstheaters Darmstadt. Der studierte Germanist, Politikwissenschaftler und Betriebswirt begann seine Theaterlaufbahn 1994 als Dramaturg für Schauspiel und Musiktheater am Hans Otto Theater in Potsdam, um dann als freier Regisseur zu arbeiten. Von 2008 bis 2013 war er Operndirektor des Deutschen Nationaltheaters Weimar. Sein Debüt als Opernregisseur gab er 2004 mit Glucks „Orfeo et Euridice“ an der Staatsoper Krakau. In Darmstadt entstanden unter seiner Regie unter anderem „Hänsel und Gretel“, „Rigoletto“, „Prometeo“, „Die Zauberflöte“ und „Saint Francois d'Assise“.

an anderer Stelle wieder Wachstumschancen. Bei den erneuerbaren Energien zum Beispiel. Und wenn wir diese ausbauen, dann erzielen wir zugleich Fortschritte beim Klimaschutz. Wir produzieren also nicht unbedingt mehr Energie, aber qualitativ bessere.“

K. W. Bei der Energie kann man das recht eindrucksvoll zeigen. Für uns Theaterleute ist das schon schwieriger. Die Besucherzahlen gelten noch immer als wichtigster Maßstab. Dabei kann das nicht unser einziger Maßstab sein. Es geht doch nicht darum, dass immer mehr Menschen kommen, sondern darum, dass sehr verschiedene Menschen im Theater etwas erleben, das ihr Herz, ihr Hirn, ihre Seele erreicht. Auch wir machen deshalb verstärkt neue Angebote zum Mitmachen, für Laienschauspieler zum Beispiel, die sich intensiver mit unserer Kunst auseinandersetzen wollen.

M.-L. W. Ich stelle mir vor, dass das Thema Wachstum überhaupt eine geringere Rolle spielt als in der Wirtschaft ...

K. W. Zumindest nimmt es eine etwas andere Form an. Ich spreche von Wachstum im Sinne von Entwicklung und Verwandlung. Das ist ja das eigentliche Element, in dem wir uns bewegen – mit Spiel, mit Masken, mit Kostümen und wechselnden Bühnenbildern. Und diese allgegenwärtige Verwandlung ist auch das, was die Menschen am Theater fasziniert: Für die Dauer eines Stückes können sie in die Welt der Figuren eintauchen. Ohne im eigenen Leben eine Veränderung wagen zu müssen, können sie gemeinsam mit den Schauspielern in ungewohnte oder auch grenzwertige Situationen eintauchen. Mit einer mordlustigen Lady Macbeth können sie sich genauso identifizieren wie mit der Verzweiflung eines König Lear. Das schafft Verständnis für die eigenen ebenso wie für fremde Ideen und Perspektiven.

M.-L. W. In dieser Hinsicht sind wir im Unternehmen natürlich nicht ganz so frei wie die Profis am Theater. Aber um Entwicklung und Wandel geht es ja auch bei uns – auch in einem sehr persönlichen

Wer wir sein könnten:
Menschen interessieren sich sehr für die
Möglichkeiten der Verwandlung.
Im Theater können sie damit zunächst
experimentieren – ohne dass damit persönliche
Konsequenzen verbunden wären.





Phantasie heißt:
Im Heute die Chancen des Morgen sehen.

Sinne. Zum Beispiel sind wir seit einiger Zeit dabei, die Art unserer Zusammenarbeit zu verändern: weniger Hierarchien, mehr Eigenverantwortung und vor allem mehr Tempo in der Umsetzung neuer Ideen. Das alles erfordert auch von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn Sie so wollen, die Einübung neuer Rollen. Und es erfordert ein gehöriges Maß an Vorstellungskraft, an Phantasie: Wie wird die neue Arbeitswelt aussehen? Wie wird sich mein Alltag verändern?



„Weiterbildung ist wichtig, aber noch wichtiger ist es, neue Ideen in der Praxis ohne Scham, ohne Hemmung ausprobieren zu können.“

Dr. Marie-Luise Wolff

K. W. Diese Herausforderungen sind für Künstlerinnen und Künstler wahrscheinlich etwas leichter zu bewältigen, weil sie im Umgang mit Wandel und Rollenwechseln eine gewisse Routine haben. Aber bei 550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es ja auch viele – von der Pforte bis zur Beleuchtung –, die machen das nicht jeden Tag. Und hier heißt der Schlüssel ganz klar: Kommunikation, Information und Weiterbildung.

M.-L. W. Bei ENTEGA haben wir deshalb allein im zurückliegenden Jahr mehr als 200 Scrum-Master, also neue Projektleiter, ausgebildet und zahlreiche Trainings und Workshops durchgeführt. Ich selbst habe daran auch teilgenommen und gemerkt: Man muss wirklich noch einmal etwas Neues lernen und auch bereit sein, aus Gewohnheiten herauszutreten.

K. W. Und: Hat es sich gelohnt?

M.-L. W. Das denke ich schon. Nehmen Sie nur mal an unser neues Angebot zur Telekommunikation. Wenn früher jemand die Idee gehabt hätte: „Eigentlich könnten wir außer Strom, Gas und Wasser doch auch Telefon-, Internet- und TV-Dienste anbieten“, wäre er oder sie damit zunächst einmal kaum durchgedrungen und falls doch, hätte es recht viel Zeit gebraucht, um aus der Idee Realität werden zu lassen. Jetzt aber haben wir ein Klima, in dem solche innovativen Ideen gefragt sind. Vor allem aber haben wir agile Methoden, mit denen wir ganz schnell prüfen können, ob der Einfall etwas taugt und die uns dabei helfen, die Sache schnell in die Tat umzusetzen.“

K. W. Klingt gut. Aber gab es nicht auch Rückschläge und Misserfolge?

M.-L. W. Natürlich. Und gerade in diesen Fällen geht es vor allem um Vertrauen. Weiterbildung ist wichtig, aber noch wichtiger ist es, neue Ideen in der Praxis ohne Scham, ohne Hemmung ausprobieren zu können. Im Grunde läuft nichts von Anfang an reibungslos.

K. W. Man braucht neben aller Information und Weiterbildung eine gute Kultur des Scheiterns. Wir



Steuern per Knopfdruck?

Die Wirklichkeit ist komplexer und Scheitern wahrscheinlich.

könnten uns da an Kindern ein Beispiel nehmen. Forscher haben herausgefunden, dass sie beim Stehenlernen im Durchschnitt 1.170 mal hinfallen, bevor es ihnen gelingt, einigermaßen stabil zu stehen, ohne wieder hinzufallen. Das Faszinierende ist dabei: Die Kinder sind nicht frustriert, wenn sie hinfallen. Sie stehen einfach wieder auf und versuchen es mit leicht veränderter Technik noch einmal – Hunderte Male, so lange, bis es

„Entscheidend ist nicht unbedingt, dass wir ständig die Zuschauerzahlen steigern. Entscheidend ist, dass sehr verschiedene Menschen im Theater etwas erleben, das ihr Herz, ihr Hirn, ihre Seele erreicht.“

Karsten Wiegand

klappt. Mit anderen Worten: Sie üben! Auf dem Weg zum Erwachsensein verlieren wir leider irgendwann diese Art von Geduld und neigen dazu, aufzugeben, wenn es nach dem dritten oder vierten Versuch nicht funktioniert. Weil uns das Scheitern so sehr frustriert. Denn unser Fokus liegt auf dem Hinfallen, dem Scheitern, nicht auf dem Aufstehen und Weiterüben.



M.-L. W. Wir haben in der deutschen Industrie seit Jahrhunderten ein Kulturproblem mit dem Fehlermachen. Wenn wir weiterhin vor Fehlern so viel Angst haben – meist geht es ja um Fehler, nicht ums Scheitern –, dann wird das zur Innovationsbarriere. Wir müssen das Hinfallen und Wiederaufstehen noch ordentlich üben!

K. W. Ja, ich glaube, ein Veränderungsprozess beginnt damit, dass wir uns etwas kraft unserer Imagination wirklich vorstellen und dann üben. So können Menschen oder Organisationen durch Verwandlung wachsen. Der Kern des Theaters handelt von der Kraft, die Phantasie und Imagination entfalten können: Eine Schauspielerin spielte vor einiger Zeit in unserem Theater die Rolle einer jungen Frau, die davon erzählt, dass sie gerade auf ihren Auftritt in einer Castingshow für junge Gesangstalente wartet. Sie beschreibt ihren Gang beim Auftritt und wie ihr deshalb Männer hinterherschauen werden. Jana Zöll, die Schauspielerin, ist aufgrund der Glasknochenkrankheit zur Fortbewegung auf den Rollstuhl angewiesen. Die Zuschauer und Zuschauerinnen sahen also, dass Jana Zöll diese Rolle in der Realität nicht hätte verkörpern können. Zugleich stellte sich Jana Zöll ihren Auftritt in der Castingshow so intensiv mit jeder Faser ihres Wesens vor, dass er auch in der Vorstellungskraft der Zusehenden vollkommen real wurde. Wir können also im Theater die ungeheuerliche Kraft unserer Phantasie spüren.



M.-L. W. Ich nehme an, Sie wollen darauf hinaus, dass möglicherweise auch im Unternehmen mehr Phantasie gefragt ist. Aber anders als im Theater sollten wir uns dort doch nichts vorspielen oder irgendwelche Illusionen erzeugen.

K. W. Das nicht. Ich kann mir aber schon vorstellen, dass gerade Veränderungsprozesse umso besser zu erreichen sind, je konkreter und kraftvoller die Vorstellungen sind, die sich die Führungskräfte selbst von diesen Prozessen machen. Und ich glaube, man braucht Räume, in denen sich die Beschäftigten eigene Vorstellungen von diesen Zielen erarbeiten dürfen. Die Erfahrung bei Oper, Theater und Tanz jedenfalls zeigt, dass die Vorstellungskraft von

zentraler Bedeutung ist, damit etwas langsam Realität werden kann.

M.-L. W. Auch Unternehmen benötigen Vorstellungskraft für neue Märkte, neue Formen der Zusammenarbeit, neue Rollen. Es kommt allerdings ganz entscheidend auch der Markt als „Lehrmeister“ dazu.

In den nächsten Jahren wird sich unseres Erachtens außerdem das Thema Klimaschutz noch einmal deutlich verschärfen – wir hoffen als klimorientiertes Unternehmen ja auch darauf –, das wird uns neben unseren jetzigen Aufgaben auch sehr viel Neues dazu bringen. Alleine das Thema Mobilität, aber auch das Thema „grünes“ Heizen haben es in sich.

K. W. Auf der Bühne zeigt sich immer wieder, dass sich Inhalte und Erzählungen am wirkungsvollsten vermitteln, wenn das Publikum spürt: Es ist denen ernst damit. Das funktioniert sogar in dem Fall, dass einem Zuschauer das Stück nicht gefallen hat. Selbst dann respektiert er die Leistung des Ensembles. Wenn er aber den Eindruck hat, es gehe den Theatermachern nur um eine vordergründige Provokation oder um eine nur aufgesetzte Idee oder nur darum aufzufallen, dann wird er die gesamte Aufführung nicht ernst nehmen. Wichtig ist deshalb, dass immer eine Triftigkeit und Dringlichkeit spürbar wird.

M.-L. W. Wenn ich mir unter diesem Gesichtspunkt die Reaktion unseres „Publikums“ anschauere, dann sind wir bei ENTEGA ganz zufrieden. Die Kunden honorieren die Art, wie wir uns mit den dringlichen Themen Klimawandel und Digitalisierung auseinandersetzen. Die Zustimmung zu unserem Öko-Strom aus erneuerbaren Energien und klimafreundlichem Erdgas hat sich in den zurückliegenden Jahren so entwickelt, dass wir heute schon mehr als eine viertel Million Haushalte mit Ökostrom versorgen und dem Klima pro Jahr 590.000 Tonnen CO₂ ersparen.

K. W. Klingt nach einem großen Applaus. Und dafür arbeiten wir doch am Ende.





NORA SCHMELTER

Hier wächst auf den ersten Blick nichts. Auch nicht auf den zweiten. Die Zitronen sind schon reif – und geerntet. Aber was genau passiert mit diesen Zitronen? Wo befinden sie sich? Wie ein Spiegelkabinett stellen die Fotos von Nora Schmelter ihr Motiv in verwirrende

Zusammenhänge. Der Betrachter vermag nicht mehr genau zu sagen: Was ist oben? Was ist unten? Was ist real, was nur ein Spiegelbild? Wo endet der Vordergrund? Wo beginnt hinter halbtransparenter Scheibe ein neuer Raum? Die Fotografin fordert unsere

Sehgewohnheiten und unsere Phantasie heraus. So entstehen neue Perspektiven, innere Leerräume, in die wir durch eigene Vorstellungen hineinwachsen können.

„Wer hoch hinaus will,
sollte nicht einseitig auf hohe
Wachstumsraten setzen.
Wichtig ist, dass auch die Investi-
tionsraten stimmen.“
Dr. Gertrud R. Traud

„Deshalb verfolgen wir
seit jeher einen ambitionierten
Entwicklungspfad – und investieren
gezielt in Innovation.
Bei den Produkten ebenso wie
bei neuen Arbeitsmethoden.“
Albrecht Förster



ALBRECHT FÖRSTER UND DR. GERTRUD R. TRAUD *

RUNDUM FIT

Wenn die Chefvolkswirtin der Helaba und der Finanzvorstand der ENTEGA sich in der Bankenmetropole Frankfurt treffen, geht es nicht nur um Zahlen. Ein Gespräch über Gewichte und Muskelkraft, Fitness und Ausdauer – in der Weltwirtschaft und im Unternehmen.



Beste Aussichten?

Weltwirtschaft und ENTEGA im Fitness-Check

Frau Dr. Traud, wer fit ist, bleibt gesünder und leistungsfähiger und kann Herausforderungen besser bewältigen. Haben Sie die Weltwirtschaft bei ihren volkswirtschaftlichen Analysen deshalb in diesem Jahr sinnbildlich ins Fitnessstudio geschickt?

G. T. Ganz genau. Wir haben uns gefragt: Wie fit ist die Weltwirtschaft? Und wie bringen sich die einzelnen Länder in Form? Bleiben sie am Ball – oder verhalten sie sich so, wie viele von uns auch, die sich im Januar im Fitnessstudio anmelden und wenige Wochen später nicht mehr zu sehen sind?

Um die Fitness zu bestimmen, haben Sie verschiedene Kriterien definiert. So, wie das tatsächlich auch in einem Fitnessstudio der Fall sein sollte ...

G. T. Ja, ein Fitnessstudio ist längst nicht mehr nur eine Muckibude. Heute machen die Leute da auch Rückenurse, trainieren ihre Ausdauer oder mit Pilates und Yoga die Beweglichkeit. Ich habe daher fünf Kriterien identifiziert, die für die Fitness eine zentrale Rolle spielen: Beweglichkeit, Kraft bzw. Stärke, Schnelligkeit, Koordination und Ausdauer. Das sind fünf Aspekte, von denen fast jeder sagen



könnte: Stimmt, an denen muss ich arbeiten, wenn ich rundum fit sein will. Und diese fünf Fitnessfaktoren habe ich auf die Weltwirtschaft übertragen.

Wer also zum Beispiel eher unbeweglich ist, kommt nicht recht voran.

G. T. Richtig, das ist das erste Kriterium, die Beweglichkeit, die Flexibilität. Das ist im Grunde der Handlungsspielraum – und diesen mache ich für eine Volkswirtschaft am Schuldenstand fest. Die Verschuldungsquote ist so etwas wie der Body Mass Index (BMI) eines Landes. So wie bei einem Individuum ist eine absolute Grenze aber schwer abzuleiten. So haben z. B. Leistungssportler oft

„Wir haben das Unternehmen Zug um Zug optimiert – und so unsere Fitness bereits deutlich verbessert.“

Albrecht Förster

einen relativ hohen BMI, gerade bei Kraftsportarten. Das hohe Gewicht ist dann auf die Muskelmasse und weniger auf Fett zurückzuführen. Übertragen auf eine Volkswirtschaft, stellt sich die Frage, ob mit der höheren Verschuldung Investitionen oder Konsum finanziert werden. Investitionen sind gleichzusetzen mit Muskeln. In diesem Fall wäre eine höhere Verschuldung zu rechtfertigen.

Herr Förster, wenn Sie das hören, wie fit ist ENTEGA? Wie viel Gewicht hält ENTEGA aus?

A. F. Es gab eine Zeit, da hatten wir uns sicher zu viele Gewichte aufgeschultert. Ich denke da zum Beispiel an die Finanzverbindlichkeiten, nachdem wir investiert hatten. Diese Gewichte waren deutlich zu schwer zu stemmen. Inzwischen sind wir aber viel fitter. Und da spielt auch die Ausdauer eine große Rolle. Wir wussten, dass wir nicht den einen großen Sprung machen können. Sondern wir haben das Unternehmen Zug um Zug in kleinen Schritten optimiert. Da sind wir in den letzten vier Jahren einen sehr guten Weg gegangen, was die Fitness angeht.

Frau Dr. Traud, gerade ist bereits das Stichwort Ausdauer gefallen. Sie haben ja noch andere Kriterien bestimmt?

G. T. Ausdauer ist sehr wichtig, liegt aber bei vielen Ländern nicht so hoch im Kurs. Viele Nationen konzentrieren ihr Training auf kurzfristige Erfolge. Schnelligkeit, also hohe Wachstumsraten, sind dort das Maß aller Dinge. Expansive Fiskalpolitik erhöht dabei das Wachstumstempo. Dafür wird eine steigende Verschuldung in Kauf genommen,

was die Beweglichkeit einschränkt. Dies scheint bislang auch das Trainingskonzept von Donald Trump zu sein. Gerade im letzten Jahr hat er eine extrem expansive Fiskalpolitik verfolgt, mit Steuersenkungen und Ausgabenerhöhungen und entsprechendem Schuldenanstieg. Aber klar ist eben auch: Ein solches Trainingskonzept ist sehr einseitig. Die expansive Fiskalpolitik wirkt wie Doping. Kurzfristige Erfolge auf Kosten der Ausdauer, Beweglichkeit und Koordination. Darüber hinaus macht es auch noch süchtig. Der andauernde Blick auf hohe Wachstumsraten ist ein gefährliches Spiel, wenn dabei nur der Konsum und nicht die Investitionen im Mittelpunkt stehen.

Wirtschaftspolitik sollte also eher langfristig angelegt sein?

G. T. Absolut. Und damit komme ich zu den beiden Kriterien, die diesbezüglich eine wesentliche Rolle spielen: die Koordination und die Ausdauer. Die Kunst der ersten Kategorie besteht darin, die einzelnen wirtschaftspolitischen Maßnahmen auszu-tarieren und die Interessen der unterschiedlichen Wirtschaftsgruppen miteinander in Einklang zu bringen – z. B. zwischen Arbeitgebern und



DR. GERTRUD R. TRAUD

Sie wollte eigentlich Lehrerin werden, studierte zwei Semester Biologie und Chemie – und entdeckte dann ihre Leidenschaft für die Volkswirtschaftslehre. Nach dem Studium in Mainz und Michigan, nach ihrer Promotion und beruflichen Stationen bei Julius Bär und der Bankgesellschaft Berlin wechselte sie 2005 zur Helaba, der Landesbank Hessen-Thüringen in Frankfurt am Main. Als Chefvolkswirtin und Bereichsleiterin Research hat sie dort seither die Märkte und die Weltkonjunktur ganz genau im Blick – und aus ihrem Büro im 44. Stock des Main-Towers die Stadt Frankfurt und den wunderschönen Taunus.


Schwer verzichtbar:

Ohne Wachstum drohen in der Gesellschaft Verteilungsprobleme. Wie viel Wachstum aber notwendig ist, variiert je nach Ausgangslage.

Arbeitnehmern, zwischen Jung und Alt oder Stadt und Land. Noch schwieriger ist die Ausdauer, also eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Politik zu betreiben. Dabei gibt es bedauerlicherweise keine kurzfristigen Erfolge. Vielmehr werden diese häufig erst offensichtlich, wenn längst eine andere Regierung das Sagen hat. Hier geht es um Investitionen in die Infrastruktur, um Bildung und darum, dass die Renten auch in 20 Jahren noch gezahlt werden können. Um im Fitnessbild zu bleiben: Es reicht nicht, wenn man ein Mal trainiert – man muss ständig dran bleiben. Der schnelle Griff zu konsumtiven Staatsausgaben sollte zugunsten von Investitionen zurückgefahren werden. Dem Fitnessfaktor Ausdauer kommt in einer alternden Gesellschaft eine besondere Rolle zu. Dies gilt nicht nur für die Industrieländer mit ihren in die Jahre gekommenen Babyboomern, sondern auch China und Russland müssen sich diesem Thema stellen.

Herr Förster, Sie machen ja selbst Ausdauersport. Schärft ein solcher Sport das Bewusstsein für Langfristigkeit?

A. F. Ich drehe ganz gerne mal mit meinen Laufschuhen eine Runde im Wald oder bin im Schwimmbad zu finden, das stimmt. Und klar, da merkt man schon, dass man immer dran-

bleiben muss. Ein halbes Jahr auszusetzen mit der Anstrengung und dem Training – das wirft einen dann sehr zurück. Mir hilft der Sport aber auch beim Abschalten und Nachdenken. Und auch das gehört zur Langfristigkeit, Dinge vernünftig und ruhig zu durchdenken. Auch bei ENTEGA ist das ein Teil unseres Erfolgs: Wir analysieren die Sachlage. Wir versuchen anhand von Fakten einen Weg zu bestimmen, neue Trends zu erkennen. Und dann handeln wir – entschlossen und konsequent.

Frau Dr. Traud, Sie haben eben bereits den Fokus auf die kurzfristigen Erfolge angesprochen, den Fokus auf das Wachstum. Wo liegt überhaupt das richtige Maß für Wachstum? Muss es immer mehr sein? Oder kann es nicht auch weniger sein?

G. T. Diese Frage bewegt die Gemüter schon lange. Für uns Volkswirte ist die Antwort ganz einfach: Wenn die Bevölkerung wächst, dann braucht es auch Wachstum. Denn wenn die Bevölkerung wächst und die Volkswirtschaft nicht, dann bleibt pro Kopf für jeden weniger übrig. Das führt automatisch zu Verteilungsproblemen. Daneben erfordert aber auch der Produktivitätsfortschritt Wachstum, weil sonst die Arbeitslosigkeit steigt ...

... und das ist ebenfalls mit höheren Kosten für die Gesellschaft verbunden.

G. T. Genau, auch daraus ergeben sich dann schnell wieder Verteilungsprobleme. Wichtig ist aber noch ein anderer Aspekt – das Niveau, auf dem sich eine Volkswirtschaft befindet. Denn je niedriger das Niveau ist, desto höher ist tendenziell die Wachstumsrate. In China zum Beispiel liegt das Wachstum in diesem Jahr vermutlich bei rund sechs Prozent – und wir diskutieren darüber, ob das nicht zu wenig ist. In Deutschland aber würde niemand über sechs Prozent diskutieren. Es ist also immer eine Frage, wie weit eine Volkswirtschaft schon entwickelt ist.

Herr Förster, kann man diese Überlegungen auf ein Unternehmen wie ENTEGA übertragen, gerade mit Blick auf die starke ökologische Ausrichtung des Unternehmens? Sagen Sie, wir brauchen für ENTEGA dieses oder jenes hohe Wachstum – oder ein bestimmtes Niveau reicht uns aus?

A. F. Der angestammte Markt, in dem wir uns bewegen, also die Belieferung mit Ökostrom und klimaneutralem Gas, ist nicht beliebig erweiterbar. Daher ist es nicht einfach, überhaupt zu wachsen. Trotzdem haben wir uns planerisch einen

und bequem wie möglich zu machen, quasi sein Lebensraummanager zu werden.

Da wären wir wieder bei der Koordination, Frau Dr. Traud.

G. T. Ja, das würde ich sagen. Dass ein Unternehmen nämlich unterschiedliche Bereiche im Fokus hat, die es dann auch stabiler und ausgeglichener machen. Damit ist es auch weniger anfällig für Krisen.

„Jemand, der fit ist, der kann auch mehr Gewichte stemmen. Das gilt auch für Volkswirtschaften.“

Dr. Gertrud R. Traud

ambitionierten Entwicklungspfad vorgegeben, den wir bislang immer erreicht haben. Obwohl immer wieder neue Wettbewerber auf den Markt drängen und obwohl es Vergleichsportale für Privatkunden gibt, in denen sich die Kunden den günstigsten Anbieter aussuchen können. Wichtig ist es daher zum Beispiel, durch guten Service zu überzeugen. Zudem brauchen wir eine größere Bandbreite an Angeboten als nur Strom und Gas. Da ist die ENTEGA traditionell schon gut aufgestellt, aber da gibt es regelmäßigen Optimierungsbedarf.

Sie meinen neue Geschäftsfelder, Herr Förster? Neue Sportarten sozusagen, die man noch entdecken kann, zum Beispiel auch in der Zusammenarbeit mit Start-ups?

A. F. Die Zusammenarbeit mit Start-ups, genau. Aber das ist nur ein Bereich. Es geht um die ganze Erzeugung, auch um Speicherung von Strom im privaten Haushalt, um die Versorgung mit schnellem Internet. Wir bringen auch die Elektromobilität voran, etwa mit Ladesäulen in der Region, denken auch hier über Speicher nach. Das alles sind Chancen, sich im Wettbewerb zu differenzieren und mittelfristig neue Erlösquellen zu sichern. Unser Ziel ist es, dem Kunden das Leben so einfach



Herr Förster, langfristig zu denken, nach vorne zu schauen und sich neue Geschäftsfelder zu erschließen, das ist enorm wichtig. Aber es braucht angesichts der Digitalisierung natürlich auch Schnelligkeit, mehr Agilität. Wie schafft man es, beides in Einklang zu bringen?

A. F. Ich glaube, dass die Agilität aus dem ganzen Unternehmen heraus kommen muss. Das ist nichts, was Führungskräfte verordnen können. Aber wir müssen den Rahmen vorgeben, die Leitplanken setzen. Wer zu starr ist in seinen Vorschriften, in seinem Regelwerk, der hat unter Umständen einen Nachteil. Wir ermutigen, auch einmal neue Wege zu gehen – und dann sehen wir, fruchtet diese oder jene Idee, haben wir Erfolg oder müssen wir gegensteuern? Wir haben eine langfristige Strategie – und wir haben die agilen Methoden, um schneller zu sein.



Frau Dr. Traud, das wird in einigen Ländern ähnlich sein. Staaten müssen sich ebenso klar werden, wie fit sie sind – und müssen dann die richtigen Maßnahmen ergreifen. Sie sagen, die Weltwirtschaft befindet sich 2019 im Fitnessstudio. Aber Sie haben noch zwei weitere Szenarien entwickelt?

G. T. Ja, unser Hauptszenario ist das Fitnessstudio. Einige Länder kommen in diesem Jahr ins Schwitzen, es ist anstrengend, aber es stellen sich auch erste Erfolge ein. Die Wahrscheinlichkeit dafür liegt bei 70 Prozent. Daneben haben wir aber auch noch ein negatives Szenario entwickelt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit liegt mit 20 Prozent sehr viel geringer. Wir nennen das die Notaufnahme. Hier verweigern sich die Länder gänzlich, an ihrer Fitness zu arbeiten. Hohe Schuldenstände, die

Wahrscheinlichkeit von 10 Prozent. Hier gleicht das wirtschaftliche Umfeld einem Aufenthalt im Spa. Die Stimmung steigt, alles fühlt sich entspannt an, Leichtigkeit macht sich breit, die Risikoprämien sinken. Da wir nie mit Sicherheit prognostizieren können, wie sich die Weltwirtschaft entwickelt, arbeiten wir immer mit drei Szenarien. Diese durchzuspielen macht auch den Reiz unseres Jobs aus.

Herr Förster, kommen solche Modelle und Szenarien eigentlich auch in der Unternehmensführung von ENTEGA zum Einsatz?

A. F. Tatsächlich haben wir jetzt erstmalig in der Unternehmensplanung zwei Szenarien entwickelt. Wir haben also letztes Jahr turnusmäßig eine Basisplanung erstellt. Dann haben wir da aber noch definierte Wachstumsmaßnahmen hinzugenommen, weil wir der Meinung sind: Das trauen wir uns jetzt zu. Für ein kommunal geprägtes Unternehmen ist das schon ein ungewöhnlicher Schritt.

Wie sind Sie dazu gekommen, diesen Schritt zu gehen? Und wieso haben Sie das vorher nicht auf diese Weise gemacht?

A. F. Wir hatten vorher eben nicht die Beweglichkeit und Flexibilität, große Wachstumsideen umzusetzen. Bisher ging es immer darum, vor allem den Kostenblock in den Griff zu bekommen. Das haben wir jetzt hinbekommen. Unsere Basis-Kondition, könnte man sagen, ist jetzt in

„Unser Ziel ist es, uns mit neuen Ideen und Angeboten vom Wettbewerb zu differenzieren.“

Albrecht Förster

Vernachlässigung einer investiven und auf nachhaltiges Wachstum ausgelegten Fiskalpolitik sowie ein stark eingeschränktes geldpolitisches Medikamentensortiment führen zu einem Kollaps. Nicht zuletzt ist allerdings auch die Wellnessoase denkbar, unser positives Szenario mit einer



Schwere Aufgaben:

Um sich für künftiges Wachstum in Form zu bringen, hat ENTEKA hart gearbeitet und 2018 insbesondere das Thema Refinanzierung gestemmt.

Ordnung. Wir haben das Thema Refinanzierung 2018 weiter beharrlich und in mehreren Schritten gut abgearbeitet und ebenfalls unsere Kennzahlen verbessert. Das war eine harte Arbeit. Und dann waren wir in einer Position, in der wir gesagt haben: Jetzt können wir intensiver über das Thema Wachstum nachdenken.

Es brechen also neue Zeiten an, Herr Förster? Das bedeutet viel Veränderung für ein Unternehmen. Und es bedeutet auch, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen und für die neuen Zeiten und Ideen zu begeistern?

A. F. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für uns enorm wichtig. Ich bin überzeugt: Wenn wir es schaffen, in ihnen ein Feuer der Begeisterung zu entzünden, sie weiterzubilden und mitzunehmen, dann bleiben wir auch als Unternehmen dynamisch und entwickeln uns weiter.

Würden Sie das aus der Sicht der Volkswirtschaftlerin bestätigen, Frau Dr. Traud?

G. T. Ja, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter für ein Unternehmen zum wichtigsten Gut werden – das ist eine Entwicklung, die ganz offensichtlich ist. Durch den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel kehren sich die Kräfteverhältnisse langsam um. Heute müssen sich die Arbeitgeber um die Arbeitnehmer noch sehr

viel stärker als früher bemühen. Die guten Arbeitnehmer sagen: Ich suche mir mein Unternehmen aus. Das ist schon ein Wettbewerb, dem die Unternehmen jetzt noch mal stärker ausgeliefert sind – ich glaube, das ist aber noch nicht jedem so bewusst.

... ist das ENTEKA bewusst, Herr Förster?

A. F. Auf jeden Fall! Mein Kollege und Personalvorstand Andreas Niedermaier zum Beispiel bemüht sich sehr um die jungen, aber auch um die erfahreneren Kolleginnen und Kollegen. Und auch sonst merkt man das an vielen Dingen. Neulich zum Beispiel war ich bei unserer Nacht der Ausbildung. Ich habe mir angeschaut, was in unserer Ausbildungswerkstatt alles gemacht wird. Da kommen heute selbstverständlich auch neue, digitale Methoden zum Einsatz. Einen Motor können Sie heute zum Beispiel schon virtuell auseinandernehmen. Das hat mich absolut begeistert. Kurzum: Ich glaube, wir sind auch in diesem Bereich auf einem hervorragenden Weg – hin zu einer wirklich guten Fitness!





SINAH OSNER

Am Anfang ist es nur ein kleines Stück schwarzer Folie. Erst nach und nach kommt immer mehr davon zum Vorschein. Irgendetwas war einmal darin eingewickelt – eine Palette mit gestapelten Dosen vielleicht oder ein großes Möbelstück, das ummantelt transportiert werden musste. Die Folie hat keine bekannte Geschichte, ist anonymes Beiwerk; kein Zweck, nur ein

Mittel. Dennoch erhält sie hier einen Sockel, wird zum Ausstellungsstück, zum prominenten Symbol. Plastikmüll – ein Nebenprodukt des Wachstums, das im Rampenlicht der Öffentlichkeit steht. Alle schauen hin – und schauen gebannt zu, wie die Folie weiter wächst. Müsste man einschreiten? Wann und wie genau am besten? Oder soll man einfach warten – auf das Ende des Wachstums?



2018* HIGH- LIGHTS

365 Tage oder 52 Wochen in einem Unternehmen wie der ENTEGA – das sind unzählige Projekte, Veranstaltungen, Meetings und Initiativen. Das ist Spaß an der Sache, hohes Engagement und viel Kollegialität. Und das sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die immer wieder neue Ideen entwickeln, die Projekte vorantreiben oder Vorhaben erfolgreich abschließen. Und so manche Idee wird in einem solchen Jahr auch wieder verworfen, weil sie sich als nicht machbar oder

zu unrentabel erweist – auch das gehört dazu. Was ENTEGA aber stets antreibt, das ist der Blick auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden und auf die Zukunft der Energie, der Mobilität oder auch auf das gesellschaftliche Engagement in der Region. Was dabei unter anderem herauskommt, das zeigt der Überblick über einige Ereignisse und Highlights des Jahres 2018.

VON JANUAR BIS DEZEMBER

DIE JAHRESCHRONIK 2018

JANUAR

ENTEGA präsentiert sich auf dem Branchentreffen der europäischen Energie- und Wasserwirtschaft, der Eworld energy & water 2018 in Essen. Im Mittelpunkt der Ausstellung stehen Produkte und Dienstleistungen rund um die Themen nachhaltige Energielösungen, Energieeffizienzkonzepte, E-Mobilität und Energieeinkauf. Mit dabei am ENTEGA-Stand in der Essener Messehalle: die Schwesterunternehmen COUNT+ CARE, citiworks und Luxstream.

ENTEGA baut das bereits über 2.000 Kilometer umfassende Breitbandnetz für das schnelle Internet weiter aus. Im Januar beginnt das Unternehmen damit, neun Gewerbegebiete in der Rhein-Main-Neckar-Region mit Glasfaserkabeln zu erschließen. So ermöglicht ENTEGA gerade kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zum Hochgeschwindigkeitsinternet – Basis für eine erfolgreiche Digitalisierung.

Der Vorstand gibt den Startschuss für das Strategieprojekt TOP FIT 2023, um weiteres Wachstum zu realisieren. Die zentralen Fragen betreffen zum Beispiel künftige Märkte, die Erzeugung, die Netze sowie IT und Digitalisierung. Aber auch die Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Fokus.

FEBRUAR

Im Februar liegen die Ergebnisse für das ökologische Förderprogramm der ENTEGA vor. Demnach wuchs die Nachfrage 2017 gegenüber dem Vorjahr um über 60 Prozent – ein voller Erfolg! ENTEGA stellte für mehr als 4.000 Einzelmaßnahmen mehr als eine Viertelmillion Euro zur Verfügung, unter anderem für Heizungsumstellungen oder die Neuanschaffung effizienter Kühlgeräte. Und das Programm geht auch 2018 weiter: Fördergelder gibt es in den Bereichen Energiesparen und Energieeffizienz, Heizung, Solarenergie, Smart Home und Elektromobilität.

Eine hervorragende Bilanz zieht ENTEGA auch im Bereich der Elektromobilität. 2017 errichtete das Unternehmen mit Unterstützung des hessischen Wirtschaftsministeriums im Rahmen des Projektes „Elektromobilität für Südhessen“ 109 Elektrotankstellen in 48 südhessischen Kommunen. Am 16. Februar weiht Wirtschaftsminister Tarek Al-Wazir gemeinsam mit Dr. Marie-Luise Wolff und Oberbürgermeister Jochen Partsch feierlich die letzte im Rahmen dieses Projektes errichtete Ladesäule ein.

MÄRZ

Eine hochrangige Delegation aus Thailand macht während einer Informationstour durch Europa auch bei ENTEGA Station. 20 Vertreter aus Politik und Wirtschaft informieren sich über Theorie und Praxis eines intelligenten Stromnetzes. Diesen sogenannten „Smart Grids“ kommt im Zuge der Energiewende aufgrund des durch die Wetterbedingungen schwankenden Stromangebots eine hohe Bedeutung zu.

APRIL

ENTEKA veröffentlicht die Ergebnisse einer Langzeitstudie, die im Auftrag der ENTEKA-Stiftung vom Öko-Institut e. V., der Quadriga Hochschule Berlin und dem Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e. V.) durchgeführt wurde. Wichtigstes Ergebnis der Studie: Die Region Darmstadt/Rhein/Main/Neckar hat großes Potenzial, die Herausforderungen durch die Digitalisierung erfolgreich zu meistern und als „Smart Region“ sogar zum bundesweiten Vorbild für andere Metropolregionen zu werden.

MAI

21 Berufsberaterinnen und Berufsberater der Agentur für Arbeit in Darmstadt sind für einen Tag zu Gast bei ENTEKA. Sie bekommen einen Einblick in die vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten des Unternehmens. Ziel ist es unter anderem, gerade die technischen Berufe und deren Chancen noch bekannter zu machen.

JUNI

Wichtige Auszeichnung: ENTEKA erhält den Energiewende Award 2018 in der Gesamtkategorie Energiewende. In einer breit angelegten Studie wurden zuvor 1.700 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz in verschiedenen Kategorien untersucht. Initiatoren der Studie und der damit verbundenen Preise sind das DCTI Deutsches Clean-Tech Institut, die Innovationsplattform The smarter E Europe und das Marktforschungsinstitut EuPD Research.



JULI

Bei der Bilanzpressekonferenz präsentiert die ENTEGA AG hervorragende Ergebnisse. Nicht nur der Umsatz und der Jahresüberschuss stiegen im Geschäftsjahr 2017 gegenüber Vorjahr, sondern auch der Strom- und Erdgasabsatz sowie die Zahl der Kunden. So gewann die ENTEGA 2017 über 30.000 Kundinnen und Kunden bei Strom, Gas und Internet hinzu.

ENTEGA ist sowohl bei der Anzahl der Kunden als auch bei der verkauften Strommenge der zweitgrößte Ökostromanbieter Deutschlands. Beim Stromverkauf an Gewerbekunden liegt ENTEGA sogar auf Platz 1. Das ist das Ergebnis einer Umfrage der Energiefachzeitschrift Energie & Management.

Gefördert durch das Land Hessen, bietet ENTEGA Kommunen moderne Elektrofahrzeuge wie den Opel Ampera oder den BMW i3 zu günstigen Leasingkonditionen an. Insgesamt umfasst die Förderung rund 50 Fahrzeuge. Mit diesem Projekt will ENTEGA – nach dem erfolgreichen Ausbau der Ladeinfrastruktur – nun auch die Zahl der E-Fahrzeuge in der Region erhöhen und zur klimafreundlichen Mobilität beitragen.

AUGUST

Die beiden Unternehmen ENTEGA und HEAG mobilo kooperieren bei der Ausbildung in elektrotechnischen und metallverarbeitenden Berufen – das geben sie im August in einer gemeinsamen Pressekonferenz bekannt. Zu diesem Zweck investieren sie rund 150.000 Euro in das Ausbildungszentrum der ENTEGA in Darmstadt. ENTEGA und HEAG mobilo arbeiten bereits seit Jahren punktuell bei der Ausbildung zusammen.

Mit einem regionalen Online-Wettbewerb „Gemeinsam stark für die Region“ fördert ENTEGA auch 2018 wieder Vereine in den sechs Regionen Bergstraße, Darmstadt, Mainz, Odenwald, Rheinhessen und Ried. Insgesamt vergibt das Unternehmen 30 Preise, über die von Bürgerinnen und Bürgern im Internet abgestimmt werden kann. Das Gesamtvolumen des Wettbewerbs umfasst 35.000 Euro – je Region erhalten die Finalisten eine Fördersumme zwischen 500 und 2.000 Euro.

SEPTEMBER

Wie in den Vorjahren befragt die ENTEGA AG ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach deren Zufriedenheit mit ihrem Arbeitgeber. Insgesamt lässt sich feststellen: Die Zufriedenheit nimmt zu und auch der Prozentsatz derjenigen, die ENTEGA als Arbeitgeber an Freunde und Bekannte weiterempfehlen würden, steigt. Besser werden muss ENTEGA nach Ansicht der Belegschaft beim weiteren Abbau von Bürokratie innerhalb des Unternehmens.

OKTOBER

Ein Mega-Projekt kommt erfolgreich zum Abschluss. In knapp drei Jahren investierte ein Konsortium aus STEAG New Energies GmbH mit Sitz in Saarbrücken und der ENTEKA AG rund 17 Millionen Euro in die Energieversorgung der Technischen Universität Darmstadt. Die neu gegründete ENTEKA STEAG Wärme GmbH errichtete unter anderem eine neue Energiezentrale am Campus Lichtwiese, installierte drei Blockheizkraftwerke sowie eine Absorptionskältemaschine und verlegte ein drei Kilometer langes Kältenetz. Außerdem wurde das Fernwärmenetz der TU über eine rund zwei Kilometer lange Wärmetrasse mit dem Wärmenetz der ENTEKA verbunden.

Fernsehspaß mit ENTEKA TV: Neben Strom, Gas, Telefonie, Internet und Smart Home können ENTEKA-Kunden nun auch über ENTEKA ihr Fernsehprogramm beziehen. Voraussetzung für das neue Angebot ist ein Breitband-Internetanschluss der ENTEKA. Empfangbar sind rund 90 Sender in SD-Qualität und 52 HD-Sender. Die Programme können zudem zeitversetzt angeschaut und aufgezeichnet werden.

NOVEMBER

Aufgrund gestiegener Kosten und Gebühren erhöht ENTEKA zum 1. Januar 2019 maßvoll die Strom- und Wasserpreise. Die Stromkosten hatten sich für Kunden der ENTEKA seit dem Jahr 2013 nicht erhöht. Die Wasserpreise hatte das Unternehmen 2014 sogar um 20 Prozent gesenkt. Die Preise für Ökogaz bleiben auch im sechsten Jahr hintereinander stabil.

ENTEKA erhält vom TÜV SÜD zum wiederholten Male das Qualitätssiegel „Wegbereiter der Energiewende“. 2015 hatte ENTEKA die Auszeichnung erstmals bekommen. ENTEKA ist bundesweit erst der vierte Energieversorger von deutschlandweit rund 1.000 Energieunternehmen, der mit dem TÜV-SÜD-Siegel ausgezeichnet wurde.

DEZEMBER

Bei der Veranstaltung „Best of X – Smart City“ entwickeln junge Gründer aus elf Start-ups gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von ENTEKA in interaktiven, zwei Tage umfassenden Workshops neue Projektideen – und präsentieren die Ergebnisse anschließend in einem verbalen Wettkampf in einem Boxring. Sieger der Veranstaltung ist die vilisto GmbH – ein Start-up, das intelligente, selbst lernende Heizkörperthermostate entwickelt hat. Das Projekt wird nun in das ENTEKA Start-up-Programm aufgenommen und gemeinsam weiterentwickelt.







RICARDA PIOTROWSKI

Hat das so seine Ordnung? Ist das „schön und gut“? Die Fotos von Ricarda Piotrowski stellen unsere Blick- und Deutungsmuster auf die Probe. Müll, da sind wir uns in aller Regel sicher, ist etwas Hässliches, eine Sache, die stört. Jedenfalls ist das so, wenn Müll wie Müll aussieht. Vorher finden wir ihn sogar

schön: Die hübsche Verpackung, das schicke Design der Kunststoff-Flasche, die Folie für den Blumenstrauß – ästhetische Requisiten der Wachstumsgesellschaft. Hässlich wird das alles erst im Mülleimer oder in den Sortieranlagen der Mülltrennung. Und als Störfaktor in freier Natur. Wirklich? Die Luftpolster-

folie im Wandgrün hat doch auch etwas Schmuckhaftes. Die Malerplane verwandelt die Margeriten doch auch in etwas Geheimnisvolles. Oder eher nicht? Woran liegt es, dass wir Hässliches schön finden und Schönes hässlich? Und warum weckt nur das Hässliche unseren Argwohn?

DAS GESCHÄFTS- JAHR

Corporate-Governance-Bericht.
Auszug aus dem Konzernlagebericht
und Konzernabschluss.

2018



CORPORATE- GOVERNANCE- BERICHT 2018

Corporate-Governance-Bericht 2018 von Vorstand und Aufsichtsrat

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) dokumentiert die Grundsätze für eine wertorientierte, transparente Unternehmensführung und -kontrolle. Der DCGK stellt wesentliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Auch nicht börsennotierten bzw. kapitalmarktorientierten Gesellschaften wird die Beachtung des DCGK empfohlen.

Im Zuge einer verantwortungsvollen und transparenten Unternehmensführung haben sich der Vorstand und der Aufsichtsrat der ENTEGA AG entschieden, eine Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex abzugeben. Die diesjährige Entsprechenserklärung bezieht sich auf die am 24. April 2017 veröffentlichte Fassung des DCGK.

1. Ziele des Aufsichtsrats für seine Zusammensetzung

Die vom Aufsichtsrat am 23. Mai 2013 gemäß Ziff. 5.4.1. S. 2 des DCGK benannten konkreten Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats wurden mit Beschluss vom 10. Juli 2015 um die Festlegung der 30%-igen Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat ergänzt. Mit Beschluss vom 7. Dezember 2017 legte

der Aufsichtsrat gemäß Ziff. 5.4.1. S. 2 des DCGK die Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat erneut auf 30 % fest. Im Berichtsjahr fand die Wahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat statt. Hierbei konnte ein Frauenanteil von nunmehr 15 % (bisher 10 %) erreicht werden. Bei künftigen Wahlen soll weiterhin auf die Erreichung der Zielsetzungen hingewirkt werden. Die Empfehlung der Ziff. 5.4.1 Abs. 2 bzgl. der Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat sowie weitere Empfehlungen der Ziff. 5.4.1 (z. B. Erstellung eines Kompetenzprofils etc.) wurden bislang nicht umgesetzt (vgl. hierzu unten). Im Übrigen haben die vom Aufsichtsrat am 23. Mai 2013 benannten konkreten Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats weiterhin Bestand und sind nachstehend abgebildet:

„Keine Notwendigkeit sieht der Aufsichtsrat, Ziele für Aufsichtsratsmitglieder zu benennen, die in besonderer Weise das Merkmal ‚Internationalität‘ repräsentieren.“

Die Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder soll bei der Wahl als Kompromissvorschlag im Hinblick auf die derzeitigen Gegebenheiten bei 65 Jahren liegen.

Aufgrund der Aktionärsstruktur wird davon abgesehen, die Vorgabe bezüglich des DCGK zu erfüllen und eine angemessene Zahl unabhängiger Mitglieder festzulegen.

Bei zukünftigen Wahlvorschlägen wird zu beachten sein, dass die vom Aufsichtsrat festgelegten Ziele erfüllt sein sollen.“

2. Vorstandsvergütung

Die Vorstandsvergütung bei der ENTEKA AG setzt sich aus einem fixen und einem variablen/erfolgsabhängigen Vergütungsanteil zusammen. Der variable Anteil richtet sich nach den operativen Vorgaben für den Konzern sowie nach längerfristigen strategischen Zielen. Im Gegensatz zu den früheren Vorstandsverträgen gibt es in den Verträgen der neuen Vorstände keine Garantie mehr auf Teile der variab-

len Vergütung. Für außerordentliche Entwicklungen hat der Aufsichtsrat bei der Vergütung der Vorstandsmitglieder eine Begrenzungsmöglichkeit (Cap) vereinbart; für den variablen Anteil besteht eine Begrenzung auf maximal 150 %.

Im Geschäftsjahr 2018 erhielten die Vorstände eine Gesamtvergütung in Höhe von 1.110 TEUR. Diese setzt sich wie folgt zusammen:

VERGÜTUNG

in TSD. EUR	Fix	Variabel	Sonstige Bezüge ¹⁾	Gesamt
Dr. Marie-Luise Wolff	309	136	21	466
Albrecht Förster	202	87	18	307
Andreas Niedermaier	190	130	17	337
Gesamt	701	353	56	1.110

1) Aufsichtsratsstätigkeiten für Beteiligungsunternehmen begrenzt auf 20 TSD. EUR bzw. am variablen Anteil in Abzug gebracht; sonstige Zuschüsse zu freiwilligen Versicherungen und geldwerte Vorteile.

Für das Geschäftsjahr 2017 wurden im Jahr 2018 erfolgsabhängige Tantiemen in Höhe von 353 Tsd. Euro festgelegt. Im Berichtsjahr sind für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats Aufwendungen aus Prämien für eine Vermögensschadenshaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) in Höhe von rund 118 Tsd. Euro entstanden. Den Vorstandsmitgliedern wurden weiterhin Pensionszusagen erteilt, die ihnen Anspruch auf lebenslange Ruhegeld- und ggfs. Hinterbliebenenversorgung einräumen. Die Pensionszusagen erhöhen sich für jedes vollendete Dienstjahr um 2% bis zu einem zugesagten Maximalwert der festen Vergütung. Der Personalaufwand nach BilMoG für die Pensionsverpflichtungen beträgt 2.273 Tsd. Euro im

Geschäftsjahr 2018. Der Barwert der Gesamtverpflichtung beträgt 23.048 Tsd. Euro zum 31. Dezember 2018. Insgesamt gab es im Berichtsjahr Zahlungen an ehemalige Vorstandsmitglieder und deren Hinterbliebene in Höhe von 476 Tsd. Euro.

3. Vergütung des Aufsichtsrats

Die Vergütung des Aufsichtsrats sowie des Prüfungsausschusses und des Personalausschusses ist in der Satzung in Verbindung mit den entsprechenden Hauptversammlungsbeschlüssen geregelt und beträgt für 2018:

in EUR	Fixe Vergütung 2018	Sitzungsgeld 2018	Summe
Jochen Partsch, Oberbürgermeister der Wissenschaftsstadt Darmstadt Aufsichtsratsvorsitzender ^{1) 2)}	15.000,00	500,00	15.500,00
Ralf Noller, erster stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ^{1) 2)}	11.000,00	400,00	11.400,00
Rafael F. Reißer, Bürgermeister ¹⁾ , zweiter stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender	10.000,00	500,00	10.500,00
Manfred Angerer ^{1) 2)} , dritter stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender	11.000,00	400,00	11.400,00
Ludwig Achenbach (bis 05.07.2018) ^{1) 3)}	3.057,53	200,00	3.257,53
Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend ^{1) 2)}	9.000,00	500,00	9.500,00
Hanno Benz (bis 05.07.2018) ^{1) 1)}	3.567,12	200,00	3.767,12
Michael Congdon	6.000,00	500,00	6.500,00
Hildegard Förster-Heldmann	6.000,00	500,00	6.500,00
Axel Gerland ¹⁾	7.000,00	500,00	7.500,00
Heinz Gläser	6.000,00	400,00	6.400,00
Dirk Hanke (bis 05.07.2018)	3.057,53	200,00	3.257,53
Thomas Heinz	6.000,00	300,00	6.300,00
Sibylle Kalkhof (ab 05.07.2018)	2.958,90	300,00	3.258,90
Heinrich Kiendl ¹⁾	7.000,00	400,00	7.400,00
Claudia Lehrian	6.000,00	500,00	6.500,00
Prof. Dr. Lothar Petry ^{1) 1)}	7.000,00	500,00	7.500,00
Moritz Röder (ab 05.07.2018) ¹⁾	3.452,05	300,00	3.752,05
Klaus Peter Schellhaas	6.000,00	400,00	6.400,00
Ralf Storck	6.000,00	300,00	6.300,00
Helge Thomas ¹⁾	7.000,00	400,00	7.400,00
Santi Umberti ¹⁾	6.000,00	500,00	6.500,00
Paul Wandrey (ab 05.07.2018)	2.958,90	200,00	3.158,90
Gesamt	151.052,03	8.900,00	159.952,03

^{*)} Umsatzsteuerpflichtig ¹⁾ Mitglied im Prüfungsausschuss ²⁾ Mitglied im Personalausschuss ³⁾ Herr Achenbach ist alleiniger Inhaber der Agentur Achenbach – Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die aufgrund des am 28.09.2017 mit Zustimmung des Aufsichtsrats neu abgeschlossenen Vertrags 2018 eine Vergütung in Höhe von 5.087,25 EUR erhalten hat. Der Vertrag endete am 30.09.2018.

4. Entsprechenserklärung

Die Empfehlungen des DCGK werden umgesetzt, soweit dies für die ENTEKA AG als nicht börsennotiertes Unternehmen von Vorstand und Aufsichtsrat als angemessen erachtet wird. Die Entsprechenserklärung zeigt an, an welchen Stellen und aus welchen Gründen von den Empfehlungen des DCGK abgewichen wird. Eine Stellungnahme zu den Kodexanregungen erfolgt nicht. Die Erklärung, die am 17.5.2019 durch den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und den Vorstand unterzeichnet wurde, finden Sie unter www.entega.ag.

Ziff. 3.8 Abs. 3: „In einer D&O-Versicherung für den Aufsichtsrat soll ein entsprechender Selbstbehalt vereinbart werden.“: Die D&O-Versicherung für den Aufsichtsrat sieht derzeit keinen Selbstbehalt vor. Die ENTEKA AG ist nicht der Meinung, dass sich die Vereinbarung eines Selbsthalts positiv auf die Motivation, Leistungen, Zuverlässigkeit und Verantwortung der Aufsichtsratsmitglieder auswirkt.

Ziff. 3.10: „Über die Corporate Governance sollen Vorstand und Aufsichtsrat jährlich berichten (Corporate-Governance-Bericht) und diesen Bericht im Zusammenhang mit der Erklärung zur Unternehmensführung veröffentlichen.“: Da die ENTEKA AG keine börsennotierte Aktiengesellschaft oder Aktiengesellschaft ist, die ausschließlich andere Wertpapiere als Aktien zum Handel an einem organisierten Markt im Sinn des § 2 Abs. 11 des Wertpapierhandelsgesetzes ausgegeben hat und deren ausgegebenen Aktien auf eigene Veranlassung über ein multilaterales Handelssystem im Sinn des § 2 Abs. 8 S. 1 Nr. 8 des Wertpapierhandelsgesetzes gehandelt werden, wird keine Erklärung zur Unternehmensführung abgegeben.

Ziff. 4.2.2 Abs. 2: „Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden sowohl die Aufgaben des einzelnen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens als auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten in der Gesellschaft gilt. Hierbei soll der Aufsichtsrat das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen, wobei der Aufsichtsrat für den Vergleich festlegt, wie der

obere Führungskreis und die relevante Belegschaft abzugrenzen sind.“: Es gibt von Seiten der ENTEKA AG ein festgelegtes Verhältnis, welches die durchschnittliche Vergütung der ENTEKA-Mitarbeiter berücksichtigt. Dieses bezieht allerdings keine zeitliche Entwicklung mit ein.

Ziff. 4.2.3 Abs. 2: „Variable Vergütungsbestandteile haben grundsätzlich eine mehrjährige Bemessungsgrundlage, die im Wesentlichen zukunftsbezogen sein soll. (...) Eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele oder der Vergleichsparameter soll ausgeschlossen sein.“: Die Bemessungsgrundlage der variablen Vergütungsbestandteile sind Ziele mit einer überwiegend langfristigen Ausrichtung. Da die Anforderungen der Kodexempfehlung bzgl. der im Wesentlichen zukunftsbezogenen Bemessungsgrundlage aus Sicht der ENTEKA AG unklar sind, wird vorsorglich eine Ausnahme erklärt. Die Regelung, dass eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele oder der Vergleichsparameter ausgeschlossen sein soll, ist zwar nicht vertraglich fixiert, jedoch bei der ENTEKA AG geübte Praxis.

Ziff. 4.2.3 Abs. 4: „Abfindungscap“: Diese Regelung wird mittlerweile in den Vorstandsverträgen, mit Ausnahme eines Altvertrags, beachtet.

Ziff. 4.2.3 Abs. 5: „Eine Zusage für Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels (Change of Control) soll 150 % des Abfindungscaps nicht übersteigen.“: Da die ENTEKA AG mehrheitlich in kommunaler Hand und ein Kontrollwechsel dadurch entsprechend unwahrscheinlich ist, wurde für diesen Fall kein Abfindungscap festgelegt.

Ziff. 4.2.5: „Die Offenlegung erfolgt im Anhang oder im Lagebericht. In einem Vergütungsbericht als Teil des Lageberichts werden die Grundzüge des Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder dargestellt. (...) Für diese Informationen sollen die als Anlage beigefügten Mustertabellen verwandt werden.“: Im Anhang erfolgt die Offenlegung der Vorstandsvergütung gemäß den für die ENTEKA AG als nicht börsennotierte Gesellschaft geltenden gesetzlichen Vorschriften. Im Übrigen erfolgt die Offenlegung und Darstellung der Grundzüge des Vergütungssystems zur Wahrung der Kontinuität gemäß der bisherigen Praxis im Rahmen dieses Corporate-Governance-Berichts ohne Verwendung der Mustertabellen.

Aus Sicht der ENTEGA AG würde die Anwendung der Mustertabellen eher zu Unklarheiten und Verwirrung als zu der angestrebten Transparenzsteigerung führen.

Ziff. 4.3.3 S. 4: „Wesentliche Geschäfte mit einem Vorstandsmitglied nahe stehenden Personen oder Unternehmen sollen nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden.“: Die Zustimmung zu den wesentlichen Geschäften ist nicht im zustimmungspflichtigen Katalog des Vorstandes der ENTEGA AG enthalten, da derartige Geschäfte höchst selten vorkommen. Dennoch ist in etwaigen relevanten Fällen eine umfassende Transparenz geübte Praxis.

Ziff. 5.3.2 Abs. 2: „Der Prüfungsausschuss legt dem Aufsichtsrat eine begründete Empfehlung für die Wahl des Abschlussprüfers vor, die in den Fällen der Ausschreibung des Prüfungsmandats mindestens zwei Kandidaten umfasst.“: In dem betreffenden Berichtszeitraum lag keine Ausschreibung des Prüfungsmandats vor. Im Rahmen der nächsten Ausschreibung wird entsprechend der Empfehlung verfahren.

Ziff. 5.3.3: „Der Aufsichtsrat soll einen Nominierungsausschuss bilden, der ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner besetzt ist und dem Aufsichtsrat für dessen Vorschläge an die Hauptversammlung zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern geeignete Kandidaten benennt.“: Im Vorfeld der im Berichtsjahr erfolgten Wahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat wurde kein Nominierungsausschuss gebildet. Die Bildung eines solchen Ausschusses hat vor dem Hintergrund der Anteilseignerstruktur und der damit verbundenen Entscheidungsprozesse bzgl. der Benennung von Kandidatinnen und Kandidaten für den Aufsichtsrat bei der Hauptaktionärin keinen Mehrwert.

Ziff. 5.4.1 Abs. 2: „Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Für seine Zusammensetzung

soll er im Rahmen (...) und eine festzulegende Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat sowie (...) berücksichtigen.“: Der Aufsichtsrat der ENTEGA AG hat mit Beschluss vom 23.5.2013 konkrete Ziele für seine Zusammensetzung festgelegt. Diese wurden 2015 bzw. 2017 um die 30%-ige Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat ergänzt und haben im Übrigen weiterhin Bestand. Eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer der Aufsichtsratsmitglieder zum Aufsichtsrat wurde nicht festgelegt, da die Zugehörigkeitsdauer nicht als geeignetes Kriterium für die Qualifikation bzw. Kompetenz der Aufsichtsratsmitglieder angesehen wird. Die ENTEGA AG möchte außerdem nicht auf die langjährige Erfahrung von Aufsichtsratsmitgliedern verzichten. Die ENTEGA AG betrachtet ein ausgewogenes Verhältnis von Aufsichtsratsmitgliedern unterschiedlicher Zugehörigkeitsdauer als entscheidend.

Aufgrund der Aktionärsstruktur der ENTEGA AG wird die Erstellung eines Kompetenzprofils für das Gesamtgremium nicht als erforderlich erachtet.

Ziff. 5.4.1 Abs. 4: „Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sollen diese Ziele berücksichtigen und gleichzeitig die Ausfüllung des Kompetenzprofils für das Gesamtgremium anstreben. Der Stand der Umsetzung soll im Corporate-Governance-Bericht veröffentlicht werden. Dieser soll auch über die nach Einschätzung des Aufsichtsrats angemessene Zahl unabhängiger Mitglieder der Anteilseigner und die Namen dieser Mitglieder informieren.“: Aufgrund der Aktionärsstruktur der ENTEGA AG wird die Erstellung eines Kompetenzprofils für das Gesamtgremium nicht als erforderlich erachtet. Da der Aufsichtsrat bei der Festlegung der Ziele für seine Zusammensetzung aufgrund der Aktionärsstruktur davon abgesehen hat, die Vorgabe des DCGK bzgl. der Festlegung einer angemessenen Zahl unabhängiger Mitglieder zu erfüllen, ist ebenfalls eine Ausnahme zu der Empfehlung in Ziff. 5.4.1 Abs. 4 S. 3 zu erklären. Ferner ist zu berücksichtigen,

dass im Rahmen der im Berichtsjahr durchgeführten Neuwahl der Anteilseignervertreter aufgrund der langjährigen Erfahrung eines Aufsichtsratsmitglieds, auf die nicht verzichtet werden soll, in einem Fall die festgelegte Altersgrenze nicht berücksichtigt wurde.

Ziff. 5.4.1 Abs. 5 S. 2: „Dem Kandidatenvorschlag soll ein Lebenslauf beigelegt werden, der über relevante Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen Auskunft gibt; dieser soll durch eine Übersicht über wesentliche Tätigkeiten neben dem Aufsichtsratsmandat ergänzt und für alle Aufsichtsratsmitglieder jährlich aktualisiert auf der Webseite des Unternehmens veröffentlicht werden.“: Aufgrund der Aktionärsstruktur der ENTEKA AG wird auf das Beifügen von Lebensläufen der Kandidaten-vorschläge verzichtet.

Ziff. 5.4.1 Abs. 6: „Der Aufsichtsrat soll bei seinen Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung die persönlichen und geschäftlichen Beziehungen eines jeden Kandidaten zum Unternehmen, den Organen der Gesellschaft und einem wesentlichen an der Gesellschaft beteiligten Aktionär offenlegen.“: Aufgrund der Aktionärsstruktur der ENTEKA AG und den damit verbundenen Entscheidungsprozessen bzgl. der Benennung von Kandidatinnen und Kandidaten für den Aufsichtsrat wird auf das Offenlegen von persönlichen bzw. geschäftlichen Beziehungen verzichtet.

Ziff. 5.4.2 S. 1: „Dem Aufsichtsrat soll eine nach seiner Einschätzung angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören; der Aufsichtsrat soll dabei die Eigentümerstruktur berücksichtigen.“: In der Vergangenheit war der Begriff der unabhängigen Mitglieder so verstanden worden, dass Arbeitnehmervertreter als unabhängige Mitglieder im Sinne des DCGK zu werten seien. Im Zusammenhang mit den Diskussionen um das Konzept zur Zusammensetzung für den Aufsichtsrat wird auch die Auffassung vertreten, die Arbeitnehmervertreter nicht als unabhängige Mitglieder zu betrachten.

Vor diesem Hintergrund wird darauf hingewiesen, dass dem Aufsichtsrat aufgrund der Anteilseignerstruktur keine über die Arbeitnehmervertreter hinausgehenden unabhängigen Mitglieder angehören.

Ziff. 5.4.6 Abs. 3: „Individualisierte Offenlegung der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder“: Im Anhang erfolgt die Offenlegung der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder gemäß den für die ENTEKA AG als nicht börsennotierte Gesellschaft geltenden gesetzlichen Vorschriften. Im Übrigen erfolgt die Offenlegung zur Wahrung der Kontinuität gemäß der bisherigen Praxis im Rahmen dieses Corporate-Governance-Berichts.

Ziff. 6.2: „Veröffentlichung von unterjährigen Finanzberichten“: Die unterjährigen Finanzberichte werden nicht veröffentlicht, der Aufsichtsrat wird jedoch in Form von Quartals- und Risikoberichten umfassend informiert. Die derzeitige Berichtsstruktur halten wir im Hinblick auf die Anteilseignerstruktur für ausreichend und angemessen.

Ziff. 7.1.1: „Informationen an Anteilseigner und Dritte: Anteilseigner und Dritte erhalten keine unterjährigen Finanzberichte und Quartalsfinanzberichte. Dies wird für einen im Wesentlichen im Inland tätigen Konzern für angemessen erachtet.

Ziff. 7.1.2 S. 3: „Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht sollen binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende, die verpflichtenden unterjährigen Finanzinformationen sollen binnen 45 Tagen nach Ende des Berichtszeitraumes öffentlich zugänglich sein.“: Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht sollen in der gebotenen Gründlichkeit erstellt werden können. Der Geschäftsbericht und der Konzernlagebericht der ENTEKA AG für das Geschäftsjahr 2018 werden im Juli 2019 öffentlich zugänglich sein.

Ziff. 7.1.3: „Der Corporate-Governance-Bericht soll konkrete Angaben über Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme der Gesellschaft enthalten, soweit diese Angaben nicht bereits im Jahresabschluss, Konzernabschluss oder Vergütungsbericht gemacht werden.“: Es sind aktuell keine Aktienoptionsprogramme oder Ähnliches geplant.

Ziff. 7.1.4: „Erläuterung der Beziehung zu Aktionären“: Da die ENTEGA AG ihre Abschlüsse nicht nach internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt, wird keine nähere Erläuterung vorgenommen, welche Aktionäre als nahe stehende Personen im Sinne der internationalen Rechnungslegungsgrundsätze zu qualifizieren sind.

Darmstadt, den 8. Mai 2019



Jochen Partsch
Oberbürgermeister



Dr. Marie-Luise Wolff
Vorsitzende des Vorstandes



Albrecht Förster
Vorstand Finanzen



Andreas Niedermaier
Vorstand Personal und Infrastruktur

AUSZUG KONZERN- LAGEBERICHT

Rahmenbedingungen

Im Jahr 2018 stellte eine der wichtigsten regulatorischen Neuerungen das am 30. November beschlossene **Energiesammelgesetz (EnSaG)** dar, das zum 1. Januar 2019 planmäßig in Kraft trat. Ein Bestandteil dieses Gesetzespakets ist die Verlängerung der EEG-Absenkung beim Betrieb von KWK-Anlagen. Mit dem EnSaG sind zudem Sonderausschreibungen beschlossen worden, wobei für Photovoltaik und Windkraft an Land nun zusätzlich zwei mal vier Gigawatt in den Jahren 2019 bis 2021 eingeplant sind. Die Volumina erhöhen sich dabei von Jahr zu Jahr. Daneben sind in dem Gesetz Innovationsausschreibungen vorgesehen, bei denen sich auch Photovoltaik beteiligen kann. Allerdings haben diese eine direkte Auswirkung auf die bislang jährlich stattfindenden technologiespezifischen Ausschreibungen. Bisher galt als Bezugswert für die Bemessung der monatlichen Degression der Solarförderung der Wert von 2.500 MW. Dies ist das eigentlich definierte politische Zubauziel pro Jahr, das aber 2018 zum ersten Mal seit fünf Jahren wieder erreicht wird. Mit dem EnSaG wird die Marke auf 1.900 MW abgesenkt. Damit dürften die Vergütungen für Photovoltaik-Anlagen bis 750 kWp künftig stärker sinken. Bei der Windenergie ändert sich in der Förderung lediglich der Ausbaupfad, den das EnSaG durch die Sonderausschreibungen bis 2021 auf 4.000 MW anhebt.

Der durchschnittliche Zuschlagswert in den **Windenergieauktionen** für Onshore-Wind betrug laut Bundesnetzagentur nach der letzten Auktion vom 1. Oktober 2018 6,26 ct/kWh und hat sich somit von seinem Tiefstwert von 3,82 ct/kWh im Vorjahreszeitraum erholt.

Um den stockenden **Netzausbau** aktiv zu beschleunigen, hat das Bundeswirtschaftsministerium im August 2018 den „Aktionsplan Stromnetze“ vorgelegt. Dieser verfolgt eine doppelte Strategie. Einerseits sollen bestehende Netze mit neuen Technologien und Betriebskonzepten optimiert

werden. Andererseits soll der Netzausbau mit vereinfachten Planungsverfahren und einem vorausschauenden Controlling beschleunigt werden.

Die **Brutto-Stromerzeugung** in Deutschland sank von 654 TWh im Jahr 2017 auf rund 649 TWh im Jahr 2018. Der **Brutto-Inlandsstromverbrauch** ist mit 598,9 TWh (2017: 598,7 TWh) nahezu unverändert geblieben. Der **Strompreis** ist im Jahr 2018 weiter gestiegen. Am Spotmarkt lag der Durchschnittspreis bei 44,47 Euro/MWh. Wegen Kernkraftwerksausfällen in Frankreich und Belgien sowie gestiegener Preise für CO₂-Emissionszertifikate stiegen die Preise am Terminmarkt im Laufe des Jahres deutlich an. So lagen die Future-Preise für Stromlieferungen Ende vergangenen Jahres für 2019 bei rund 55 Euro/MWh und für die Jahre 2020 und 2021 bei 49 bzw. 53 Euro/MWh. Der Markt für CO₂-Emissionszertifikate trug hierzu deutlich bei, ihr Preis stieg im Jahresverlauf von knapp 8,00 Euro/t auf rund 25,00 Euro/t. Auch die **Haushaltsstrompreise** sind leicht gestiegen von 29,28 ct/kWh auf 29,47 ct/kWh. Der **Erdgasverbrauch** in Deutschland ist nach vorläufigen Zahlen des BDEW im Jahr 2018 um gut 7,3 % gegenüber dem Vorjahr gesunken. Über die letzten Jahre hinweg sanken die monatsdurchschnittlichen Erdgaspreise für Haushaltskunden in Deutschland von 6,77 ct/kWh im Jahr 2012 auf 5,81 ct/kWh im Jahr 2018.

Geschäftsverlauf

Auch das Geschäftsjahr 2018 war für den ENTEKA-Konzern von einer weiterhin hohen Wettbewerbsintensität im Energievertrieb und geringen Erzeugerpreisen für Strom geprägt. Diesen Herausforderungen stellt sich der ENTEKA-Konzern erfolgreich sowohl durch den planmäßigen Abschluss der im Jahr 2013 begonnenen Vorwärtsstrategie als auch durch den Start des Wachstumsprojekts TOP FIT 2023.

Für den Zeitraum bis 2023 wurden hierzu Maßnahmen definiert mit dem Ziel, das Konzern-EBIT von 73,0 Mio. Euro im Jahr 2017 auf mindestens 107,0 Mio. Euro im Jahr 2023 zu steigern. Hierbei spielt das Geschäftsfeld Vertrieb eine große Rolle, in dem neue innovative Dienstleistungen die zahlreichen Kundenbedarfe in den Bereichen Energie und Telekommunikation aus einer Hand abdecken werden. Aber auch in den anderen Geschäftsfeldern werden Wachstumspotenziale genutzt und Maßnahmen zur Digitalisierung und Optimierung der betrieblichen Prozesse zu einer Verbesserung der Kosteneffizienz führen.

Der ENTEGA-Konzern hat auch im Jahr 2018 im **Geschäftsfeld Erzeugung** den Bereich der regenerativen Energieerzeugung weiterentwickelt. In Südhessen hat die ENTEGA Regenerativ GmbH im Berichtsjahr in der Nähe von Wald-Michelbach, südöstlich von Darmstadt, den Windpark Stillfüßel mit einer Gesamtleistung von 17,25 MW in Betrieb genommen, mit dem rechnerisch mehr als 15.600 Haushalte mit Ökostrom versorgt werden können. Im Windpark Hausfirste im Kaufunger Wald (Nordhessen) fanden im ersten vollständigen Betriebsjahr weitere Betriebsoptimierungsmaßnahmen statt. In unmittelbarer Nähe dieses Windparks konnte die ENTEGA Regenerativ GmbH weitere Flächen sichern und hat im Berichtsjahr mit der Planung für einen weiteren Windpark begonnen.

Im **Geschäftsfeld Vertrieb** ist es im Geschäftsjahr 2018 gelungen, sich in einem mehr als herausfordernden Marktumfeld weiter erfolgreich zu behaupten. Dies gelingt unter anderem durch eine weitere Fokussierung und Stärkung der bereits seit 2013 eingeschlagenen Strategie der Konzentration auf das Stammgebiet (Rhein-Main-Neckar-Gebiet) sowie das Entwickeln von Alleinstellungsmerkmalen durch innovative Produkte. Um insbesondere die Rückgewinnung ehemaliger Kunden voranzutreiben und die vorhandenen Synergien im Konzern besser zu nutzen, wurde die ENTEGA Zuhause Flat weiterentwickelt. Das Bundleprodukt aus Strom-, Telefonie- und Internetflatrate wird zu einem monatlichen Festpreis angeboten. Als weiteres Flatrateprodukt kam im zweiten Halbjahr 2018 die ENTEGA Ökogas Flat dazu. Auch in den klassischen Tarifen steht ENTEGA für günstige Konditionen. So konnten durch die faire Weitergabe niedriger Beschaffungskosten und die konsequent durchgeführte weitere Optimierung interner Prozesse die Strompreise im Privatkundenbereich seit der Preissenkung im Jahr 2015 weiter stabil gehalten werden, ebenso auch die Gaspreise, die 2016/17 bereits gesunken waren. Im Bereich Telekommunikation standen im Jahr 2018

mehrere Initiativen als Grundlage für zukünftiges Wachstum im Fokus. Die Breitbandoffensive umfasst u. a. neben der Entwicklung von Bundle-Angeboten die Vermarktung eigener Telekommunikationsleistungen über ein IP-Bitstream-Access-Vorleistungsprodukt der Deutsche Telekom. Des Weiteren wurde im zweiten Quartal 2018 das IP-TV-Produkt ENTEGA TV erfolgreich in den Markt eingeführt. Die Vermarktung findet sowohl in den Breitbandgebieten Brenargo und IKbit als auch im ENTEGA-Grundversorgungsgebiet statt.

Im **Geschäftsfeld Netze** hat die e-netz Südhessen GmbH & Co. KG für die dritte Regulierungsperiode die Anhörung zu den künftigen Erlösobergrenzen in den Sparten Strom- und Gasverteilung durch die Bundesnetzagentur erhalten. Des Weiteren wurden die wesentlichen Komponenten für den Netzanschluss des Teilchenbeschleunigers FAIR in Wixhausen bei Darmstadt fertiggestellt.

Analyse der Lage des Konzerns

Beim **Stromabsatz** lag 2018 die an Endkunden gelieferte Menge mit einem Volumen von 6,4 Mrd. kWh um 9,7% über dem Niveau des Vorjahres. Der **Gasabsatz** an Endkunden belief sich auf 4,6 Mrd. kWh und erreichte damit ebenfalls ein leicht höheres Niveau als im Vorjahr (+2,6%). Auch im Großhandelsbereich wurden größere Strommengen als im Vorjahr gehandelt, hier ist ein Anstieg um 14,6% auf 5,7 Mrd. kWh zu verzeichnen. Im Bereich Gas war die Menge mit 0,40 Mrd. kWh leicht rückläufig (-4,4%).

Der ENTEGA-Konzern generierte im Geschäftsjahr 2018 eine **Gesamtleistung** (Umsatzerlöse, Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistungen) von 1.754,9 Mio. Euro (+9,8%). Die Umsatzerlöse nahmen im Vorjahresvergleich um 173,2 Mio. Euro bzw. 11,0% zu. Analog zu dem gestiegenen Absatz konnte der Umsatz im Geschäftsfeld Vertrieb um 92,2 Mio. Euro bzw. 8,8% gesteigert werden, während das Geschäftsfeld Handel ein Plus von 74,0 Mio. Euro bzw. 44,9% verbuchte.

Annähernd proportional zur Gesamtleistung stieg der **Materialaufwand** um 138,4 Mio. Euro bzw. 11,0% auf 1.396,2 Mio. Euro. Der **Rohhertrag** stieg entsprechend im Jahresvergleich um 18,2 Mio. Euro auf 358,7 Mio. Euro.

Die **Sonstigen betrieblichen Erträge** in Höhe von 110,9 Mio. Euro (Vorjahr 43,4 Mio. Euro) sind in beiden Jahren stark von Einmaleffekten geprägt. Im Geschäftsjahr 2018 fielen insbesondere die Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen mit 96,2 Mio. Euro deutlich höher aus als im Vorjahr mit 23,7 Mio. Euro. Hier zeigt sich im Wesentlichen ein Sondereffekt aus der Auflösung von Drohverlustrückstellungen im Stromportfolio für die Lieferjahre 2019 und 2020 aufgrund der Änderung von Lieferkonditionen.

Im ENTEKA-Konzern belaufen sich die **Personalaufwendungen** des Geschäftsjahres 2018 auf insgesamt 178,6 Mio. Euro, was einen Anstieg zum Vorjahr von 20,7 Mio. Euro bzw. 13,1% darstellt. Während sich die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl inklusive Auszubildender von 1.962 auf 1.978 nur leicht erhöhte, ist der höhere Aufwand auch auf das Absinken des Zinssatzes für die Abzinsung der Pensionsrückstellungen sowie die erstmalig verwendeten neuen Richttafeln 2018G zurückzuführen. Darüber hinaus erhielten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Berichtsjahr eine außerordentliche Einmalzahlung.

Die **Sonstigen betrieblichen Aufwendungen** sind 2018 mit 119,5 Mio. Euro im Vergleich zum Vorjahr rückläufig (-4,1%). Dieser Rückgang um 5,1 Mio. Euro beruht im Wesentlichen auf geringeren Einmaleffekten aus der Aufholung der BilMoG-Unterdeckung der Pensionsrückstellungen und periodenfremden Aufwendungen, die beide zusammen im Berichtsjahr um 7,2 Mio. Euro geringer ausfielen. Gegenläufig stiegen die Aufwendungen für die Marktbearbeitung um 2,1 Mio. Euro.

Das **Beteiligungsergebnis** als Summe der Erträge aus Beteiligungen und Ausleihungen sowie der Aufwendungen aus der Abwertung derselben ist mit einem Saldo von -12,4 Mio. Euro deutlich gesunken im Vergleich zum Vorjahreswert von 16,0 Mio. Euro. Ursächlich hierfür ist im Wesentlichen, dass in beiden Geschäftsjahren Abwertungen auf Beteiligungen im Bereich der regenerativen Erzeugung vorgenommen wurden, die allerdings im Jahr 2018 um 30,0 Mio. Euro höher ausfielen. Die Abwertung bezieht sich hierbei vor allem auf Anteile an der Global Tech I Offshore Wind GmbH, für die sich die Prognose der langfristigen Ertragslage verschlechtert hat.

Letztlich überwiegen im Vergleich zum Vorjahr der höhere Rohertrag und die positiven Sondereffekte in den Sonstigen betrieblichen Erträgen, die gestiegenen Personalaufwendungen und die Abschreibungen auf Finanzanlagen, sodass der

ENTEKA-Konzern das Geschäftsjahr 2018 mit einem **EBIT** von 113,9 Mio. Euro (Vorjahr: 73,0 Mio. Euro) abschließt. Der **Konzernjahresüberschuss** liegt mit 63,1 Mio. Euro um 36,6 Mio. Euro bzw. 138,4% über dem Vorjahreswert. Seit die ENTEKA AG im Jahr 2003 ihren ersten Konzernabschluss aufgestellt hat, erreichten diese Kennzahlen noch nie einen derart hohen Wert. Auch wenn dieser Erfolg zu einem großen Teil auf einem positiven Einmaleffekt aus der Auflösung von Rückstellungen für drohende Verluste für langfristige Strombezugsverträge beruht, so ist er auch Ausdruck eines kontinuierlichen Ausbaus der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Konzerns.

Ausblick

Am 26. Januar 2019 legte die Kommission für Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung (sog. „**Kohlekommission**“) ihren Abschlussbericht mit einem Bündel von Empfehlungen für die Bereiche Regionalwirtschaft, Arbeitsmarkt- sowie Energie- und Klimaschutzpolitik vor. Bereits 2019 soll eine rechtlich verbindliche Umsetzung verabschiedet werden. Die Beschlüsse der „Kohlekommission“ werden auch Einfluss auf die Entwicklung der **Strompreise** haben. Sie sehen vor, dass bis 2022 Braun- und Steinkohle-Kraftwerke mit einer Leistung von rund 12,5 GW vom Netz gehen. Damit besteht zumindest mittelfristig eine Perspektive auf ansteigende Strompreise. Kurzfristig bleibt der Wettbewerbsdruck jedoch hoch, sodass die Strompreise wahrscheinlich vorerst auf dem aktuellen Niveau verharren werden. Nachdem die **Preise für Erdgas** in den vergangenen Jahren deutlich gesunken sind, war 2018 wieder ein leichter Anstieg zu verzeichnen. Die zukünftige Preisentwicklung von Erdgas hängt u. a. davon ab, wie sich der Erdölpreis entwickelt.

Der **ENTEKA-Konzern** sieht sich vor dem Hintergrund der rahmenwirtschaftlichen Entwicklungen auch in den kommenden Geschäftsjahren weiterhin vor großen strategischen Herausforderungen und Aufgaben, deren Bewältigung bzw. konsequente Umsetzung zu einer Steigerung der Ertragskraft des Konzerns führen werden. Hierzu wird insbesondere das Wachstumsprojekt TOP FIT 2023 maßgeblich beitragen.

Im **Geschäftsfeld Erzeugung** wird im Jahr 2019 die dezentrale Energieerzeugung insbesondere über die Kopplung des Strom- und Wärmesektors weiter ausgebaut. Das regenerative Geschäft soll weiter durch die Entwicklung vielversprechender

Wind-onshore-Standorte erweitert werden. Der zukünftige Windpark Hausfirste II kann bei einer Gesamtleistung von bis zu 21 MW Strom für rechnerisch rund 19.000 Haushalte produzieren und soll im Jahr 2020 in Betrieb gehen.

Das Geschäftsjahr 2019 wird auch im **Geschäftsfeld Vertrieb** maßgeblich von den Reorganisationsmaßnahmen des ENTEGA-Wachstumsprogramms TOP FIT 2023 geprägt sein. Mithilfe diverser Maßnahmen im Bereich des ENTEGA-Endkundenvertriebs soll bis 2023 und darüber hinaus ein signifikanter Umsatz- und Ergebnissprung realisiert werden. Begleitet wird das Wachstumsprogramm durch Optimierungsmaßnahmen der Digitalisierung. Ziel dieser Maßnahmen ist es, den EBIT-Beitrag im Commodity-Geschäft zu stabilisieren und einen EBIT-Beitrag im Lösungsgeschäft im Sinne des Wachstumsprogramms zu realisieren und sukzessive zu steigern. Hierzu wurden bestehende Organisationsstrukturen neu angeordnet und entsprechend Aufgaben, Prozesse sowie Verantwortlichkeiten neu verteilt. Auch im Bereich Telekommunikation werden bereits im Geschäftsjahr 2019 Reorganisationsmaßnahmen im Rahmen des Projekts TOP FIT 2023 durchgeführt. Eine dieser Maßnahmen umfasst die Zentralisierung der Kundenschnittstelle des ENTEGA-Konzerns bei der ENTEGA Energie GmbH. Folgerichtig wird der Telekommunikationsvertrieb der ENTEGA Medianet GmbH in die ENTEGA Energie GmbH integriert. Der verbleibende Teilbetrieb wird sich weiterhin auf die Vorleistungserbringung für die ENTEGA Energie GmbH sowie für Dritte fokussieren.

Für das **Geschäftsfeld Netze** ist im Jahr 2019 die endgültige Festlegung der Erlösobergrenzen für die dritte Regulierungsperiode in den Sparten Strom- und Gasverteilung durch die Bundesnetzagentur zu erwarten. Das Wachstumsprojekt TOP FIT 2023 sieht in diesem Geschäftsfeld neben zahlreichen anderen Maßnahmen eine Verschmelzung des Netzbetreibers e-netz Südhessen GmbH & Co. KG mit der ENTEGA Netz AG vor, die das Eigentum an den Energienetzen hält und diese bislang über eine Pachtlösung zur Verfügung gestellt hatte.

Die **Konzernplanung** geht für das Geschäftsjahr 2019 von einem Investitionsniveau aus, das mit 118,0 Mio. Euro um 10,2 % über dem Niveau des Berichtsjahres liegen wird. Hier wirken sich u. a. die im Rahmen des Projekts TOP FIT 2023 geplanten Investitionen in Höhe von 10,0 Mio. Euro aus. Die Konzernumsatzerlöse werden sich im Geschäftsjahr 2019 voraussichtlich erneut auf 1,8 Mrd. Euro belaufen. Durch den Wegfall des positiven Sondereffekts aus Rückstellungsauflösung im aktuellen Jahr wird das EBIT im Jahr 2019 mit 79,2 Mio. Euro wieder niedriger ausfallen, allerdings damit immer noch 8,5 % höher als im Jahr 2017. Der Jahresüberschuss erreicht aufgrund einer höheren effektiven Steuerbelastung das Niveau der Jahres 2017.

AUSZUG AUS DEM KONZERNABSCHLUSS

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018

	2018	2017
	in TSD. EUR	in TSD. EUR
1. Umsatzerlöse	1.751.328	1.578.162
2. Veränderung des Bestands an unfertigen Erzeugnissen und Leistungen sowie an fertigen Erzeugnissen	-8.651	7.306
3. Andere aktivierte Eigenleistungen	12.176	12.735
4. Sonstige betriebliche Erträge	110.885	43.418
5. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	1.029.203	929.724
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	366.995	328.031
6. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	131.700	120.202
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	46.856	37.649
7. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	45.192	44.339
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen davon 1.490 TSD. EUR gemäß Art. 67 Abs. 1 S. 1 EGHGB (Vorjahr: 4.736 TSD. EUR)	119.534	124.679
9. Erträge aus Beteiligungen	1.998	1.687
10. Ergebnis aus Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	5.100	2.692
11. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	16.311	15.637
12. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	2.512	2.600
13. Abschreibungen auf Finanzanlagen	35.767	3.989
14. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	49.026	46.794
15. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	3.641	1.878
16. Ergebnis nach Steuern	63.745	26.952
17. Sonstige Steuern	628	478
18. Jahresüberschuss	63.117	26.474
19. Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	1.913	587
20. Konzerngewinn	61.204	25.887

KONZERNBILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2018**AKTIVA**

in TSD. EUR

	31.12.2018	31.12.2017
A. ANLAGEVERMÖGEN		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	4.024	3.835
2. Geschäfts- oder Firmenwert	205	245
	4.229	4.080
II. Sachanlagen		
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	49.896	73.784
2. technische Anlagen und Maschinen	575.919	523.344
3. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	19.381	17.001
4. geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	25.295	37.263
	670.491	651.392
III. Finanzanlagen		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	371	397
2. Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	35.928	35.724
3. Beteiligungen	74.752	109.315
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	189.438	182.919
5. Wertpapiere des Anlagevermögens	24.184	25.600
6. sonstige Ausleihungen	2.359	2.494
	327.032	356.449
	1.001.752	1.011.921
B. UMLAUFVERMÖGEN		
I. Vorräte		
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	7.814	7.847
2. unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	19.131	27.874
3. fertige Erzeugnisse und Waren	106	14
4. erhaltene Anzahlungen auf unfertige Leistungen	-8.288	-14.342
5. geleistete Anzahlungen	2.064	2.392
6. Emissionsrechte	4.158	1.995
	24.985	25.780
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	177.340	174.177
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	1.368	2.216
3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	14.781	15.200
4. sonstige Vermögensgegenstände	22.501	14.843
	215.990	206.436
III. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten	344.969	271.334
	585.944	503.550
C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	13.076	12.567
D. AKTIVE LATENTE STEUERN	50.641	34.903
	1.651.413	1.562.941

PASSIVA

in TSD. EUR

	31.12.2018	31.12.2017
A. EIGENKAPITAL		
I. Gezeichnetes Kapital	146.278	146.278
II. Kapitalrücklage	105.336	105.336
III. Gewinnrücklagen		
1. Gesetzliche Rücklage	4.951	4.951
2. andere Gewinnrücklagen	39.159	39.159
IV. Verlustvortrag	-231.153	-237.491
V. Konzerngewinn	61.204	25.887
VI. Nicht beherrschende Anteile	6.094	4.438
	131.869	88.558
B. EMPFANGENE INVESTITIONSZUSCHÜSSE	100.213	96.907
C. SONDERPOSTEN FÜR UNENTGELTlich AUSGEGEBENE EMISSIONSRECHTE	393	388
D. RÜCKSTELLUNGEN		
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	197.661	177.343
2. Steuerrückstellungen	28.382	22.761
3. sonstige Rückstellungen	232.945	316.210
	458.988	516.314
E. VERBINDLICHKEITEN		
1. Anleihen	320.000	320.000
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	262.447	185.425
3. erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	18.575	22.490
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	172.704	147.123
5. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	2.110	4.694
6. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	1.651	1.270
7. sonstige Verbindlichkeiten	125.009	122.200
	902.496	803.202
F. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	57.454	57.572
	1.651.413	1.562.941

ANTEILSBESITZ DER ENTEGA AG, DARMSTADT

Name der Gesellschaft	Sitz der Gesellschaft	Anteile am Kapital in %	Eigenkapital in TSD. EUR	Jahresergebnis in TSD. EUR	Geschäftsjahr	Konzern-verhältnis
citiworks AG	Darmstadt	100,00	18.936	3.862	2018	V
COUNT+CARE GmbH & Co. KG	Mainz	74,90	11.001	7.306	2018	V
COUNT+CARE Verwaltungs-GmbH	Mainz	74,90	36	2	2018	n.e.
e-netz Südhessen GmbH & Co. KG	Darmstadt	100,00	8.845	535	2018	V
e-netz Südhessen Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	100,00	108	8	2018	n.e.
Effizienz: Klasse GmbH	Darmstadt	49,00	42	-33	2017	n.e.
ENTEGA Abwasserreinigung GmbH & Co. KG ¹⁾	Darmstadt	100,00	-2.833	219	2018	V
ENTEGA Abwasserreinigung Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	100,00	27	2	2018	n.e.
ENTEGA Gebäudetechnik GmbH & Co. KG	Darmstadt	100,00	3.446	1.665	2018	V
ENTEGA Gebäudetechnik Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	100,00	32	2	2018	n.e.
ENTEGA Medianet GmbH	Darmstadt	100,00	11.578	762	2018	V
ENTEGA NATURpur Institut gGmbH	Darmstadt	100,00	10.186	-184	2018	V
ENTEGA Netz AG	Darmstadt	100,00	248.130	11.780	2018	V
ENTEGA Regenerativ GmbH	Darmstadt	100,00	3.711	1.725	2018	V
ENTEGA STEAG Wärme GmbH	Darmstadt	49,00	1.189	1.139	2017	n.e.
ENTEGA Wasserversorgung Biblis GmbH	Biblis	74,90	1.032	93	2018	V
HSE Beteiligungs-GmbH	Darmstadt	100,00	243.678	28.640	2018	V
Industriekraftwerk Breuberg GmbH	Höchst i. Odw.	74,00	2.338	744	2018	V
MW-Mayer GmbH	Darmstadt	95,00	367	197	2018	V
NATURpur Institut für Klima- und Umweltschutz gemeinnützige GmbH i. L.	Darmstadt	100,00	28.718	-1.345	2018	V
Odenwälder Wasser- und Abwasser-Service GmbH	Erbach	29,00	179	49	2017	n.e.
Global Tech I Offshore Wind GmbH ¹⁾	Hamburg	24,90	-154.632	-4.141	2017	n.e.
Hessenwasser GmbH & Co. KG	Groß-Gerau	27,27	43.706	4.879	2017	E
Hessenwasser Verwaltungs-GmbH	Groß-Gerau	27,27	77	3	2017	n.e.
Luxstream GmbH ¹⁾	Darmstadt	25,10	-64	-223	2017	E
Netzeigentumsgesellschaft Mörfelden-Walldorf GmbH & Co. KG	Mörfelden-Walldorf	18,87	8.037	231	2017	E
Südwestdeutsche Rohrleitungsbau GmbH	Frankfurt a.M.	25,10	5.060	554	2017	E

MITTELBARER ANTEILSBESITZ

Name der Gesellschaft	Sitz der Gesellschaft	Anteile am Kapital in %	Eigenkapital in TSD. EUR	Jahresergebnis in TSD. EUR	Geschäftsjahr	Konzern-verhältnis
ANTEILSBESITZ DER HSE BETEILIGUNGS-GMBH, DARMSTADT						
ENTEKA Energie GmbH	Darmstadt	100,00	27.698	28.660	2018	V
ANTEILSBESITZ DER ENTEKA MEDIANET GMBH, DARMSTADT						
PEB Breitband GmbH & Co. KG	Darmstadt	51,00	196	13	2018	V
ANTEILSBESITZ DER ENTEKA REGENERATIV GMBH, DARMSTADT						
ENTEKA EGO Windpark Stillfüßel GmbH & Co. KG	Wald-Michelbach	98,00	4.832	237	2018	V
ENTEKA EGO Windpark Stillfüßel Verwaltungs-GmbH	Frankfurt a.M.	98,00	38	11	2018	n.e.
ENTEKA NATURpur AG	Darmstadt	100,00	3.522	171	2018	V
ENTEKA Windpark Binselberg GmbH & Co. KG	Groß-Umstadt	90,00	1.852	112	2018	V
ENTEKA Windpark Binselberg Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	100,00	30	5	2018	n.e.
ENTEKA Windpark Erksdorf GmbH	Darmstadt	87,5	2.867	96	2018	V
ENTEKA Windpark Hausfirste GmbH & Co. KG	Darmstadt	100,00	12.066	1.665	2018	V
ENTEKA Windpark Hausfirste Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	100,00	32	2	2018	n.e.
ENTEKA Windpark Schlüchtern GmbH	Darmstadt	100,00	4.077	141	2018	V
ENTEKA Solarpark Lauingen GmbH & Co. KG (vormals: HSE Solarpark Lauingen GmbH & Co. KG)	Lauingen	49,00	4.898	931	2018	E
ENTEKA Solarpark Leiwen GmbH & Co. KG (vormals: HSE Solarpark Leiwen GmbH & Co. KG)	Darmstadt	49,00	1.845	440	2018	E
ENTEKA Solarpark Thüngen GmbH & Co. KG (vormals: HSE Solarpark Thüngen GmbH & Co. KG)	Darmstadt	49,00	12.875	2.095	2018	E
ENTEKA Windpark Haiger GmbH & Co. KG (vormals: HSE Windpark Haiger GmbH & Co. KG)	Haiger	49,00	6.775	363	2018	E
HSE Solarpark Lauingen Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	49,00	30	1	2018	n.e.
HSE Solarpark Leiwen Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	49,00	30	1	2018	n.e.

Name der Gesellschaft	Sitz der Gesellschaft	Anteile am Kapital in %	Eigenkapital in TSD. EUR	Jahresergebnis in TSD. EUR	Geschäftsjahr	Konzern-verhältnis
HSE Windpark Haiger Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	49,00	29	1	2017	n. e.
Piecki Sp. Z. o. o.	Warschau / Polen	49,00	19.035 ²⁾	-746 ¹⁾	2017	E
Windpark Esperstedt-Obhausen (WEO) GmbH & Co. KG ¹⁾	Nürnberg	33,33	-5.542	-596	2016	n. e.
ANTEILSBESITZ DER MW-MAYER GMBH, DARMSTADT						
ORGABO GmbH	Darmstadt	100,00	179	60	2017	n. e.
ANTEILSBESITZ DER NATURPUR INSTITUT FÜR KLIMA- UND UMWELTSCHUTZ GEMEINNÜTZIGE GMBH I. L., DARMSTADT						
ENTEGA NATURpur Institut gGmbH	Darmstadt	100,00	10.371	-17	2017	V
ANTEILSBESITZ DER PEB BREITBAND GMBH & CO. KG, DARMSTADT						
PEB Breitband Beteiligungsgesellschaft mbH	Darmstadt	100,00	38	1	2017	n. e.

1) Eigenkapitaldarstellung: nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag

2) angewandter Wechselkurs zum 31. Dezember 2017: 4,1770 PLN/EUR

V = Vollkonsolidierung

E = Bewertung „at equity“

n. e. = nicht einbezogen

Organe der Gesellschaft

Vorstand

Dr. Marie-Luise Wolff
Darmstadt,
Vorstandsvorsitzende
der ENTEGA AG

Albrecht Förster
Frankfurt am Main,
Vorstand Finanzen
der ENTEGA AG

Andreas Niedermaier
Groß-Umstadt,
Vorstand Personal
und Infrastruktur
der ENTEGA AG

Aufsichtsrat

Jochen Partsch
Oberbürgermeister der
Wissenschaftsstadt
Darmstadt, Darmstadt
Vorsitzender

Ralf Noller*
Vorsitzender des
Betriebsrats Technik
der e-netz Südhessen
GmbH & Co. KG, Darmstadt
erster stellvertretender
Vorsitzender

Rafael F. Reißer
Bürgermeister der
Wissenschaftsstadt
Darmstadt, Darmstadt
zweiter stellvertretender
Vorsitzender

Manfred Angerer*
Gewerkschaftssekretär
des ver.di Bezirks Südhessen,
Griesheim
dritter stellvertretender
Vorsitzender

**Ludwig Achenbach
(bis 5. Juli 2018)**
Selbstständiger Betreiber
einer Agentur für
Presse- und Öffentlichkeits-
arbeit, Darmstadt

**Professor
Dr. Klaus-Michael Ahrend**
Vorstandsmitglied
der HEAG Holding AG –
Beteiligungsmanagement
der Wissenschaftsstadt
Darmstadt, Roßdorf

**Hanno Benz
(bis 5. Juli 2018)**
Selbstständiger
Unternehmensberater,
Darmstadt

Michael Congdon*
Referent Nachhaltigkeits-
management der
ENTEGA AG,
Wiesbaden

**Hildegard
Förster-Heldmann**
Mitglied des hessischen
Landtags, Darmstadt

Axel Gerland*
Bezirksgeschäftsführer
des ver.di Bezirks
Nordhessen, Breuna

Heinz Gläser*
Kaufmännischer
Angestellter der
ENTEGA AG,
Reichelsheim

**Dirk Hanke
(bis 5. Juli 2018)**
Vice President Contract
Management & Termination /
General Matters der
Deutsche Telekom AG,
Darmstadt

Thomas Heinz*
Mitglied des
Betriebsrats Technik der
e-netz Südhessen GmbH &
Co. KG, Griesheim

**Sibylle Kalkhof
(ab 5. Juli 2018)**
freiberufliche IT-Beraterin,
Darmstadt

Heinrich Kiendl*
Kaufmännischer
Angestellter der
ENTEGA Medianet GmbH,
Groß-Zimmern

Claudia Lehrian*
Sekretärin der
ENTEGA AG,
Bickenbach

**Professor
Dr. Lothar Petry**
Pensionär, Darmstadt

**Moritz Röder
(ab 5. Juli 2018)**
Wissenschaftlicher Referent
beim SPD-Landesverband
Hessen, Darmstadt

Klaus Peter Schellhaas
Landrat des Landkreises
Darmstadt-Dieburg,
Darmstadt

Ralf Storck*
Stellvertretender
Vorsitzender des
Betriebsrats Energie & IT
der ENTEGA AG,
Pfungstadt

Helge Thomas*
Gewerkschaftssekretär der
IG Metall, Geschäftsstelle
Darmstadt, Darmstadt

Santi Umberti
Selbstständiger
Unternehmensberater
(Regionalmanager),
Darmstadt

**Paul Wandrey
(ab 5. Juli 2018)**
Bauingenieur, Darmstadt

* Arbeitnehmervertreter

Beirat der ENTEGA AG**Vorsitzender****Werner Schuchmann**

Bürgermeister,
Ober-Ramstadt

**Stellvertretende
Vorsitzende****Stephan Kelbert**

Bürgermeister,
Michelstadt

Volker Oehlenschläger

Bürgermeister,
Fürth

Beisitzer**Eric Engels**

Bürgermeister,
Fränkisch-Crumbach

Joachim Knoke

Bürgermeister,
Babenhausen

Ralf Möller

Bürgermeister,
Weiterstadt

Andreas Rotzinger

Bürgermeister,
Büttelborn

Uwe Veith

Bürgermeister,
Bad König

Mitglieder**Dietmar Bareis**

Bürgermeister,
Mossautal

Dr. Daniell Bastian

Bürgermeister,
Seligenstadt

Angelika Beckenbach

Bürgermeisterin,
Abtsteinach

Heinz-Peter Becker

Bürgermeister,
Mörfelden-Waldorf

Rainer Bersch

Bürgermeister,
Groß-Rohrheim

Oliver Berthold

Bürgermeister,
Hirschhorn

Horst Bitsch

Bürgermeister,
Höchst i. Odw.

Alexander Böhn

Bürgermeister,
Hainburg

Edgar Buchwald

Bürgermeister,
Groß-Bieberau

Peter Burger

Bürgermeister,
Gernsheim

Bis 07/2018

Harald Buschmann

Bürgermeister a.D.,
Erbach

Stefan Dallinger

Landrat,
Rhein-Neckar-Kreis

Ruth Disser

Bürgermeisterin,
Mainhausen

Christian W. Engelhardt

Landrat,
Kreis Bergstraße

Gerald Frank

Bürgermeister,
Münster

Helmut Glanzner

Bürgermeister,
Einhausen

Achim Grimm

Bürgermeister,
Groß-Zimmern

Karl Hartmann

Bürgermeister,
Reinheim

Frank Haus

Bürgermeister,
Dieburg

Reinhold Hehmann

Bürgermeister,
Schaafheim

Michael Helbig

Bürgermeister,
Lindenfels

Carsten Helfmann

Bürgermeister,
Eppertshausen

Jens Helmstädter

Bürgermeister,
Mörlenbach

Jürgen Hoffmann

Bürgermeister,
Rodgau

Ab 06/2018

Christian Kehr

Bürgermeister,
Oberzent

Roland Kern

Bürgermeister,
Rödermark

Jürgen Kirchner

Bürgermeister,
Hemsbach

Patrick Koch

Bürgermeister,
Pfungstadt

Geza Krebs-Wetzel

Bürgermeister,
Griesheim

Willi Kredel

Bürgermeister,
Brombachtal

Marcus Kretschmann

Bürgermeister,
Riedstadt

Jochen Partsch

Oberbürgermeister,
Darmstadt

Klaus Peter Schellhaas

Landrat,
Kreis Darmstadt-Dieburg

Matthias Weber

Bürgermeister,
Otzberg

Felix Kusicka

Bürgermeister,
Biblis

Herold Pfeifer

Bürgermeister,
Neckarsteinach

Holger Schmitt

Bürgermeister,
Rimbach

Dr. Sascha Weber

Bürgermeister,
Wald-Michelbach

Andreas Larem

Bürgermeister,
Messel

Dirk-Oliver Quilling

Landrat,
Kreis Offenbach

Rainer Seibold

Bürgermeister,
Erzhausen

Thomas Will

Landrat,
Kreis Groß-Gerau

Jörg Lautenschläger

Bürgermeister,
Modautal

Thomas Raschel

Bürgermeister,
Stockstadt

Uwe Spitzer

Bürgermeister,
Gorxheimertal

Stefan Lopinsky

Bürgermeister,
Reichelsheim

Peter Reichert

Bürgermeister,
Eberbach

Jörg Springer

Bürgermeister,
Breuberg

Frank Matiaske

Landrat,
Odenwaldkreis

Rafael Reißer

Bürgermeister,
Darmstadt

Christel Sprößler

Bürgermeisterin,
Roßdorf

Helmut Morr

Bürgermeister,
Birkenau

Hermann Roth

Bürgermeister,
Heddesbach

Philipp Thoma

Bürgermeister,
Fischbachtal

Rainer Müller

Bürgermeister,
Brensbach

Markus Röth

Bürgermeister,
Grasellenbach

Ab 07/2018

Dr. Peter Traub

Bürgermeister,
Erbach

Ab 05/2018

Willi Muth

Bürgermeister,
Mühltal

Joachim Ruppert

Bürgermeister,
Groß-Umstadt

Frank Volk

Bürgermeister,
Neckargemünd

Uwe Olt

Bürgermeister,
Lützelbach

Thomas Schell

Bürgermeister,
Biebesheim

Ab 03/2018

Erhard Walther

Bürgermeister,
Groß-Gerau

ZAHLEN UND FAKTEN**WIRTSCHAFTSDATEN
DES ENTEGA-KONZERNS****Auszug aus der Gewinn-
und Verlustrechnung**

in Mio. EUR	2018	2017
Umsatzerlöse	1.751,3	1.578,2
Materialaufwand	1.396,2	1.257,8
Personalaufwand	178,6	157,9
EBITDA	194,8	121,4*
Abschreibungen	45,2	44,3
EBIT	113,9	73,0

* Adjustierte Berechnung im Vergleich zum Vorjahr

Auszug aus der Bilanz

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2017
Anlagevermögen	1.001,8	1.011,9
Umlaufvermögen	585,9	503,6
Eigenkapital	131,9	88,6
Empfangene Investitionszuschüsse	100,2	96,9
Rückstellungen	459,0	516,3
Verbindlichkeiten	902,5	803,2
Bilanzsumme	1.651,4	1.562,9

**Auszug aus dem
Anlagenspiegel**

in Mio. EUR	2018	2017
Sachanlageinvestitionen	85,3	82,3

Mitarbeiterdaten

im Jahresdurchschnitt	2018	2017
Zahl der Beschäftigten	1.978	1.962
– davon Auszubildende	101	86

KONZERNUMSATZERLÖSE

in Mio. EUR	2018	2017
Erzeugung	61,8	64,2
Handel	238,6	164,6
Vertrieb	1.140,4	1.048,3
Netze	223,5	206,0
Shared Services	13,8	17,0
Öffentl.-rechtl. Dienstleistungen	71,6	74,0
Overhead und sonstige	1,6	4,1
	1.751,3	1.578,2

**WIRTSCHAFTSDATEN
DER ENTEGA AG****Auszug aus der Gewinn-
und Verlustrechnung**

in Mio. EUR	2018	2017
Umsatzerlöse	277,6	281,9
Materialaufwand	227,8	259,1
Personalaufwand	57,2	44,1
EBITDA	116,1*	37,5*
Abschreibungen	9,3	8,9
EBIT	108,4	36,6

* Adjustierte Berechnung

Auszug aus der Bilanz

in Mio. EUR	31.12.2018	31.12.2017
Anlagevermögen	913,8	892,1
Umlaufvermögen	281,5	225,8
Eigenkapital	445,2	392,4
Empfangene Investitionszuschüsse	15,3	15,6
Rückstellungen	216,9	271,8
Verbindlichkeiten	517,9	438,0
Bilanzsumme	1.195,7	1.118,3

**Auszug aus dem
Anlagenspiegel**

in Mio. EUR	2018	2017
Sachanlageinvestitionen	12,7	13,6

Mitarbeiterdaten

im Jahresdurchschnitt	2018	2017
Zahl der Beschäftigten	472	458

Dividende

	2018	2017
je Aktie in Cent	51**	23

**Vorschlag

KONZERNABSATZ

	2018	2017
Stromabsatz in Mrd. kWh*	12,1	10,8
Erdgasabsatz in Mrd. kWh*	5,0	4,9
Wärmeabsatz in Mio. kWh	274,0	268,0
Trinkwasserabsatz in Mio. m ³	14,5	13,3

* Lieferungen an Endkunden und Handelsmengen

ZAHLEN UND FAKTEN

STROMNETZ

Netzgebiet	2018	2017
Städte und Gemeinden	57	57
Einwohner in Tsd. (versorgtes Netzgebiet ENTEKA Netz AG) *	687	684
Netzanschlüsse der Niederspannungsebene	174.940	174.086
Entnahmestellen	429.121	427.386
Stromaufkommen Mio. kWh	3.576	3.601
Netzhöchstlast MW	645	665

Versorgungsanlagen	2018	2017
1-kV-Freileitungen in km	46	49
20-kV-Freileitungen in km	100	102
1-kV-Kabel in km **	6.581	6.566
20-kV-Kabel in km	2.594	2.592

Verkabelungsgrad	2018	2017
Mittelspannungsnetz in %	96,3	96,2
Niederspannungsnetz in %	99,3	99,3

Sonstige Angaben	2018	2017
Straßenbeleuchtungskabel km ***	4.242	4.233
Umspannanlagen	28	28

* Vorjahresdaten, aktuelle Zahlen des Stat. Landesamtes liegen noch nicht vor
** Ohne Netzanschlussleitungen
*** Inkl. Betriebsführung für Kommunen

ERDGASNETZ

Netzgebiet	2018	2017
Städte und Gemeinden	45	45
Einwohner in Tsd. (versorgtes Netzgebiet) *	700	697
Ausspeisepunkte	92.467	91.696
Gasaufkommen Mio. kWh **	6.944	7.260
Höchste Tagesabgabe Mio. kWh	51,1	50,6

Versorgungsanlagen	2018	2017
Hochdruckleitungen in km	537	541
Mitteldruckleitungen in km	116	112
Niederdruckleitungen in km ***	1.842	1.839
Reglerstationen	422	420
Gasanlagen (Marktllokationen)	110.222	109.614

* Vorjahresdaten, aktuelle Zahlen des Stat. Landesamtes liegen noch nicht vor
** Inkl. Vorwärmung
*** Ohne Netzanschlussleitungen

TRINKWASSERNETZ

Gesamtes Versorgungsgebiet*	2018	2017
Städte und Gemeinden	8	8
Einwohner in Tsd.	242	240
Hausanschlüsse	45.648	45.534
Wasserabsatz gesamt in Mio. m³ **	14,712	13,568
Höchste Tagesnetzeinspeisung in m³	70.621	66.481

Versorgungsanlagen	2018	2017
Hauptleitungen in km	181	179
Ortsnetzleitungen in km ***	744	745
Hochbehälter	3	3
Druckerhöhungs- und Druckminderanlagen	18	18

* Inkl. Biblis und Groß-Rohrheim
** Inklusive interner Verbräuche
*** Ohne Hausanschlussleitungen

TELEKOMMUNIKATION

Leitungsnetz	2018	2017
Glasfaserleitungen in km	2.063	2.001
Kupferkabelleitungen in km	2.340	2.322
City-Netz Darmstadt in km	225	225

Netzgebiet	2018	2017
Anzahl versorgter Städte und Gemeinden	63	63
Anzahl Geschäftskundenverträge (Nutzer)	7.245	6.580

ZAHLEN UND FAKTEN**WÄRME UND
ENTSORGUNG**

Wärme	2018	2017
Zahl der versorgten Haushalte	10.932	9.649
Anschlusswert der Haushalte in MW	67,5	66,7
Anschlusswert der öffentlichen Einrichtungen, Gewerbe- und Industriebetriebe in MW	158,8	127,5
Gesamtwärmeabgabe in Mio. kWh	273,9	269,6

**Müllheizkraftwerk des
Zweckverbands Abfallver-
wertung Südhessen (ZAS)***

	2018	2017
Zahl der angeschlossenen Städte und Gemeinden	64	64
Müllmenge gesamt in t	207.335	182.300
Stromverkauf in MWh	28.480	26.647
Dampfverkauf in MWh	115.264	102.774

Gereinigte Abwassermenge

	2018	2017
Zentralkläwerk in Mio. m ³	12,3	12,7
Kläwerk Süd in Mio. m ³	1,8	2,1

* Betreiber ENTEGA

**NACHHALTIGKEITSKENNZIFFERN
ERZEUGUNGSPORTFOLIO IM ENTEGA-KONZERN**

	2018	2017
Installierte elektrische Leistung in MW	427	405
... davon auf Basis erneuerbarer Energieträger in MW	248	231
Installierte thermische Leistung in MW	267	236
... davon auf Basis erneuerbarer Energieträger in MW	16	16
Eigenerzeugte Strommenge in MWh	614.626	663.622
... davon auf Basis erneuerbarer Energieträger in MWh	595.233	641.064
Eigenerzeugte Wärmemenge in MWh	211.515	183.574
... davon auf Basis erneuerbarer Energieträger in MWh	46.172	49.577

**ENERGIEVERBRAUCH UND CO₂e-EMISSIONEN
IM ENTEGA-KONZERN**

	2018	2017
Direkter Energieverbrauch in MWh	329.285	324.444
... davon Erdgasverbrauch in MWh	227.697	212.631
Indirekter Energieverbrauch in MWh	36.392	36.936
... davon Strom (exkl. Netzverluste) in MWh	30.239	30.303
CO₂e-Emissionen in t CO₂e	1.172.069	1.182.807
... davon aus dem Brennstoffeinsatz in Erzeugungsanlagen in t CO ₂ e	51.257	49.756
... davon aus Mobilität in t CO ₂ e	5.761	5.793
... davon aus dem Eigenverbrauch in Liegenschaften, Netzen und Erzeugungsanlagen in t CO ₂ e	3.272	3.665

ENTEGA PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

	2018	2017
Absatz Ökostrom in TWh	3,0	2,6
Absatz klimaneutrales Erdgas in TWh	2,0	2,1
Von ENTEGA-Kunden aus- gegliche CO ₂ -Emissionen durch den Bezug von klima- neutralem Erdgas in t CO ₂ e	419.121	445.142
Von ENTEGA identifizierte Energieeffizienzpotenziale im Rahmen von Beratungsprojekten in MWh	13.001	14.571

IMPRESSUM

ENTEKA AG

Frankfurter Straße 110
64293 Darmstadt

Telefon 06151 701-2000

E-Mail unternehmenskommunikation@entega.ag

www.entega.ag

Konzept, Redaktion und Projektsteuerung

Matthias W. Send

(Bereichsleiter Unternehmenskommunikation
und Public Affairs)

Klaus Ackermann

Jahresabschluss und Lagebericht

Alexander Peter Bohn

(Leiter Rechnungswesen)

Zahlen und Fakten

Michael Edelmann (Controlling)

Weiterführende Informationen

berichte.entega.ag

Gestaltung und Realisation

Scheufele Hesse Eigler

Kommunikationsagentur GmbH,
Frankfurt am Main

Text

SprongCom GmbH, Köln

Fotografie

Jürgen Mai

Mirko Müller

Sinah Osner

Ricarda Piotrowski

Nora Schmelter

Fabian Stransky

Lithografie

Die Lithografen GmbH, Darmstadt

Druck

Druckerei Lokay e. K., Reinheim

Dieser Bericht wurde auf FSC®-zertifiziertem ENVIRO Clever U
gedruckt. Zudem erfolgte der Druck des Berichts CO₂-neutral.



Serial number: 2664-116747427-116747427-VCU-007-MER-BR-14-875-01012012-03052012-0

