

Zum Bericht

Seit dem Geschäftsjahr 2009/10 erstellt die EVN jährlich unter dem Titel Ganzheitsbericht einen integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht. Die gleichrangige Behandlung von Nachhaltigkeitsinhalten einschließlich des CSR-Programms mit dem Geschäftsbericht und dem Corporate Governance-Bericht spiegelt das Selbstverständnis der EVN als verantwortungsbewusstes Energie- und Umweltdienstleistungsunternehmen wider. Ein zentrales Element im integrierten Geschäftsmodell der EVN ist die ausgewogene Berücksichtigung der Ansprüche ihrer unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen. Durch eine verstärkt an den Stakeholder-Gruppen orientierte Gliederung des Ganzheitsberichts können die vielfältigen und unterschiedlich gelagerten Informationsbedürfnisse zielgruppen-gerecht erfüllt werden. Der Bericht entspricht zudem den hohen Anforderungen des „Advanced Level“ des UN Global Compact und dient auch der Darstellung der diesbezüglichen Fortschritte.

Verweise

Zum Teil finden sich weiterführende Inhalte auf der Homepage der EVN und werden durch Verweise im Bericht gekennzeichnet. Zudem enthält der Ganzheitsbericht Verweise auf GRI-Standards sowie auf Informationen an anderen Stellen des Berichts. Mit einer Differenzierung der unterschiedlichen Verweisarten wollen wir eine bessere Orientierung innerhalb und außerhalb des Berichts ermöglichen. Hier ein Überblick der verwendeten Verweisarten:

- △ Verweis auf GRI-Standard
- Verweis innerhalb des Ganzheitsberichts
- Verweis auf Inhalte im Internet

Druck

Der Ganzheitsbericht ist nach dem Prinzip „Cradle to Cradle“ gedruckt. Das bedeutet, dass beim Druck nur Materialien verwendet werden, die schadstofffrei und kreislauffähig sind. Dadurch wird auch bei der Produktion des Ganzheitsberichts der für uns hohe Stellenwert der Nachhaltigkeit unterstrichen.

Umfang des Berichts

Das Geschäftsjahr der EVN beginnt am 1. Oktober und endet am 30. September. In den Geschäfts- sowie Nachhaltigkeitsberichtsteilen sind die Gesellschaften des Konsolidierungskreises der EVN, über den per 30. September 2015 gemäß Konsolidierungsvorschriften zu berichten ist, erfasst. Der Konsolidierungskreis ist im Anhang dargestellt.

Der vorliegende Bericht entspricht den Anforderungen der Global Reporting Initiative (GRI) Version 4 „umfassend“ und geht auch auf die GRI-Zusatzindikatoren für die Elektrizitätswirtschaft (Electric Utility Sector Supplements) ein. Die EVN strebt eine fundierte Ausrichtung auf jene Themen an, die für ihre Stakeholder von zentraler

Bedeutung sind. Die Berichtsinhalte orientieren sich an den gesetzlichen Vorschriften, den Informationsbedürfnissen der Stakeholder sowie den wesentlichsten Handlungsfeldern der EVN Wesentlichkeitsmatrix (Seite 37). Bei der Entwicklung dieser Matrix wurden von internen und externen Stakeholdern der EVN jene Bereiche identifiziert, die die größten Auswirkungen und Chancen, aber auch Risiken für das Unternehmen und seine Stakeholder in sich bergen. Die CSR-Wesentlichkeitsmatrix wird regelmäßig einer Evaluierung unterzogen, um auf neue Trends und für die Anspruchsgruppen aktuelle Themen einzugehen. Eine detaillierte Auflistung der Handlungsfelder und der dazugehörigen GRI-Aspekte, auf deren Basis die Berichtsinhalte festgelegt wurden, findet sich im Internet unter www.evn.at/EVN-Group/Verantwortung/CSR-Berichterstattung.aspx.

Im Vergleich zum Vorjahresbericht wurden weder die Darstellung von Informationen noch der Berichtsumfang wesentlich geändert. In Übereinstimmung mit den GRI-Berichtsstandards wird auf Angaben von geringerer Relevanz verzichtet, um durch den Fokus auf die Wesentlichkeit von Themen eine möglichst hohe Aussagekraft und Transparenz des Berichts zu gewährleisten. Die für die EVN nicht relevanten Indikatoren sind im GRI Content Index am Ende dieses Berichts gekennzeichnet.

Die Erhebung und Berechnung der Daten erfolgte durch die Bereiche Rechnungswesen, Controlling, Personalwesen sowie Umweltschutz und -controlling. Als Grundlage diente das GRI-Indikatorprotokoll, das so weit wie möglich vollinhaltlich angewendet wurde. Die Einhaltung dieses Berichtsstandards und der damit verbundenen Kriterien wurde vom TÜV SÜD überprüft und offiziell bestätigt (siehe Seite 235).

Die EVN ist in allen ihren internen und externen Schriftstücken um sprachliche Gleichbehandlung von Frauen und Männern bemüht, so auch in diesem Ganzheitsbericht. Soweit jedoch im Interesse der besseren Lesbarkeit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

Redaktionsschluss war der 25. November 2015.

- Für weiterführende Informationen zur Festlegung der Berichtsinhalte siehe Seite 42f.
- Informationen zur Global Reporting Initiative unter: www.globalreporting.org
- Ab Seite 237 finden Sie den GRI Content Index.

Editorial

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, sehr geehrte Damen und Herren!

Im Geschäftsjahr 2014/15 ist das operative Geschäft zufriedenstellend verlaufen, und dank einer guten Entwicklung des Cash Flow konnten wir unsere Nettoverschuldung deutlich reduzieren (siehe Seite 116).

Die strukturellen Themenstellungen für den Energiemarkt sind aber weiterhin aufrecht. So ist aufgrund der Verwerfungen auf den Großhandelsmärkten vor allem ein rentabler Einsatz von Gaskraftwerken weiterhin nicht möglich. Es entwickeln sich aber zusehends neue Marktmechanismen, in denen die Bereitstellung von Kraftwerksreserven berücksichtigt wird. Die EVN stellt ihre Gaskraftwerke bereits seit 2011 als Reserve für den süddeutschen Raum zur Verfügung und wird dies auch weiterhin tun (siehe Seite 130).

In Südosteuropa schreitet die Öffnung der Strommärkte weiter voran. Dabei werden in Bulgarien die Geschäftskunden bereits sukzessive in den liberalisierten Markt übergeführt, während die Haushalts- und Gewerbekunden noch zu regulierten Preisen beliefert werden. In Mazedonien erfolgt die Liberalisierung schrittweise für einzelne Kundengruppen, jeweils in Abhängigkeit von ihrem Jahresstromverbrauch. In beiden Ländern hat sich die EVN bereits mit eigenen Liefer- und Handelsgesellschaften positioniert, um am liberalisierten Markt teilnehmen zu können (siehe Seite 107f bzw. Seite 135ff).

Im internationalen Projektgeschäft haben wir im Geschäftsjahr 2014/15 eine Einigung mit der Stadt Moskau bezüglich der Natriumhypochloritanlage gefunden. Die Anlage wurde an das städtische Wasserver- und Abwasserentsorgungsunternehmen veräußert und im März erfolgreich in Betrieb genommen. Nach diesem Schritt werden wir uns in diesem Bereich nun wieder auf neue Projekte konzentrieren (siehe Seite 137).

Die Investitionsstrategie der EVN sieht einen klaren Fokus auf den Heimmarkt Niederösterreich vor. Innerhalb von vier Jahren soll hier 1 Mrd. Euro in die Bereiche Netzinfrastruktur, erneuerbare Energie und Wasserversorgung fließen. Der Hauptschwerpunkt liegt dabei auf Netzinvestitionen, um das erhöhte Einspeisevolumen aus erneuerbarer Erzeugung transportieren und die Netzstabilität gewährleisten zu können. Oberstes Ziel ist bei alledem die Gewährleistung der Versorgungssicherheit für unsere Kunden. Im Bereich Windkraft haben wir zuletzt den Windpark Prottes-Ollersdorf mit einer Leistung von 37 MW fertiggestellt. Damit verfügt die EVN über eine Kapazität von 250 MW zur Erzeugung von Windstrom und kommt ihrem Ausbauziel von 300 MW immer näher. In der Wasserversorgung sind wir laufend dabei, unsere Leitungsnetze in den Ballungsräumen zu verstärken. Gleichzeitig errichten wir Naturfilteranlagen zur natürlichen Reduktion der Wasserhärte, um den steigenden Anforderungen der Kunden an die Wasserqualität zu entsprechen. Zwei solcher Anlagen konnten bereits in Betrieb genommen werden, eine weitere Anlage befindet sich derzeit in Bau.

Die Energiewirtschaft befindet sich in einer Phase des Umbruchs. Altbewährte Prinzipien scheinen nicht mehr zu gelten, neue Geschäftsmodelle etablieren sich, und neue Wettbewerber werden aktiv. Die EVN hat sich vor diesem Hintergrund in den vergangenen Monaten intensiv mit Szenarien und Optionen für die künftige Unternehmensentwicklung befasst. Deshalb möchten wir das Thema Zukunft in diesem Ganzheitsbericht ganz in den Mittelpunkt rücken. Dazu beschreiben wir den Prozess, den wir durchlaufen haben, um mögliche Zukunftsszenarien zu erarbeiten. In weiterer Folge beschäftigen wir uns dann näher mit jenen Szenarien, die wir für wahrscheinlich halten, und zeigen mögliche Antworten der EVN auf (siehe Seite 14ff).



Dipl.-Ing. Dr. Peter Layr
Sprecher des Vorstands



Mag. Stefan Szyszkowitz, MBA
Mitglied des Vorstands

- Detaillierte Informationen zu den Mitgliedern des Vorstands und ihrer Ressortverantwortung finden sich im Corporate Governance-Bericht ab Seite 96.

„Intelligente Netze und Energie-Management sind die Zukunft ...“

Peter Layr und Stefan Szyszkowitz, die beiden Mitglieder des Vorstands der EVN AG, im Interview zu den Energiemärkten im Allgemeinen und zur Entwicklung des EVN Konzerns im Geschäftsjahr 2014/15 im Besonderen.

Herr Layr, die EVN ist in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig. Wie lässt sich Ihr Unternehmen am treffendsten beschreiben?

Layr: Wir verwenden gern den Begriff des „umfassenden Versorgers“. Wir beliefern unsere Kunden mit unterschiedlichen Produkten des täglichen Bedarfs: Energie in Form von Strom, Gas und Wärme, sauberes Trinkwasser sowie Dienstleistungen im Bereich der Telekommunikation. Darüber hinaus sorgen wir dafür, dass Abwasser in gereinigter Form wieder dem natürlichen Kreislauf zugeführt und Abfall thermisch verwertet wird. Abgerundet wird dieses Angebotspektrum durch Beratungsdienstleistungen im Bereich der Energieversorgung. Damit bieten wir unseren Kunden eine umfassende Palette, aus der sie einzelne Produkte oder Kombinationen wählen können. Das Credo der EVN ist, dass wir bei allen unseren Produkten und Dienstleistungen die Qualität und die Versorgungssicherheit an die oberste Stelle setzen.

Wäre es nicht einfacher, sich auf einzelne Produkte bzw. einzelne Bereiche zu konzentrieren?

Layr: Wir richten uns nach den Bedürfnissen unserer Kunden aus, deshalb sind wir von diesem breiten Angebot in der öffentlichen Versorgung überzeugt. Denn für die Kunden hat unser Geschäftsmodell den Vorteil, dass sie alle Leistungen – die ja in einem engen

Zusammenhang stehen – aus einer Hand beziehen können. Mit unseren Kundenzentren sowie unserem Störungsdienst stehen den Kunden rund um die Uhr kompetente Mitarbeiter als persönliche Ansprechpartner zu all diesen Themen zur Verfügung.

Szyszkowitz: Wir sind als integriertes Unternehmen im Energiegeschäft auf sämtlichen Stufen der Wertschöpfungskette tätig. Wir erzeugen Strom in unseren eigenen erneuerbaren und thermischen Kraftwerken und Anlagen, wir transportieren Energie über unsere Netzinfrastruktur, und wir liefern die Energie im Rahmen der Energie-Allianz Austria zu unseren Kunden nach Hause. Die eigenen Erzeugungsanlagen stellen dabei eine natürliche Absicherung dar. Wir können unseren Kunden dadurch ausreichend Energie zur Verfügung stellen, auch wenn diese auf dem Markt nicht oder nur sehr teuer erhältlich sein sollte. Und mit unseren Strom-, Gas- und Wärmenetzen stellen wir sicher, dass die Energie auch beim Kunden ankommt.

Seinen Kunden mit einer breiten Angebotspalette Sicherheit und Komfort bieten zu können, bringt ohne Zweifel Vorteile für ein erfolgreiches Bestehen im Markt. Inwieweit profitiert das Unternehmen selbst von diesem Ansatz?

Layr: Für das Unternehmen sehen wir zwei wesentliche Vorteile: Zum einen wird durch ein umfassendes Angebot die Kundenbindung erhöht. Wenn wir die Kunden in einem Bereich mit unserer Service-



qualität überzeugen, dann trauen sie uns diese Kompetenz auch in anderen Bereichen zu. Die Zufriedenheit unserer Kunden spiegelt sich in einer hohen Loyalität zum Unternehmen wider, und dadurch verfügen wir über eine breite und stabile Kundenstruktur. Der zweite positive Effekt ist eine kerngeschäftsnahen Diversifikation und damit eine Stabilisierung der Ergebnisse im Konzern. Insbesondere können wir damit die in den verschiedenen Zyklen der Energiewirtschaft variierenden Ergebnisbeiträge der einzelnen Wertschöpfungsstufen ausgleichen.

Welche Rolle spielt dabei das Umweltgeschäft?

Szyszkowitz: Das Umweltgeschäft mit seiner Unabhängigkeit von energiewirtschaftlichen Entwicklungen sorgt für einen zusätzlichen Stabilisierungseffekt im Konzern. Zudem stärkt es unsere Positionierung als verantwortungsbewusstes Unternehmen, das mit seiner Geschäftstätigkeit einen positiven Beitrag für Umwelt und Gesellschaft leistet.

Diversifikation ist ein zentrales Strategieelement der EVN. Welche Bedeutung hat dies für die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen?

Szyszkowitz: Die Aktionäre können mit einer stabilen Geschäftsentwicklung rechnen. Die Kunden verfügen über einen verlässlichen

Partner, der das Versprechen einer sicheren und nachhaltig ausgerichteten Versorgung einhalten kann. Und die Mitarbeiter profitieren von einem verlässlichen Arbeitgeber.

Kommen wir nun zur Entwicklung im Geschäftsjahr 2014/15. Wie ist das Jahr gelaufen?

Layr: In Anbetracht des schwierigen Umfelds auf dem Energiemarkt sind wir mit dem abgelaufenen Geschäftsjahr zufrieden. Wir haben ein deutlich positives Ergebnis erreicht. Die Struktur unserer Bilanz kann als solide bezeichnet werden, und unsere Ratings sind im guten Investment-Grade-Bereich angesiedelt.

Szyszkowitz: Der operative Cash Flow war stark und konnte unsere Investitionen und auch die Dividendenzahlung abdecken. Gleichzeitig ist es gelungen, die Nettoverschuldung deutlich zu senken. Dank dieser Entwicklungen sind wir auf dem Kapitalmarkt gern gesehen und können jederzeit Finanzmittel durch die Emission von Anleihen oder die Aufnahme von Krediten beziehen.

Sie haben die Investitionen erwähnt. Wie sieht die Investitionsstrategie der EVN generell aus?

Layr: Wir investieren innerhalb eines vierjährigen Zeitraums 1 Milliarde Euro in Netzinfrastruktur, erneuerbare Energie und Wasser-

„Wir investieren 1 Milliarde Euro in Netzinfrasturktur, erneuerbare Energie und Wasserversorgung in Niederösterreich.“ Peter Layr

versorgung in Niederösterreich. In den vergangenen zwei Jahren haben wir schon viel umgesetzt; gleichzeitig haben wir aber noch viel vor uns.

Warum gerade diese Bereiche?

Layr: Das hängt mit unserem Anspruch zusammen, die Versorgungssicherheit für unsere Kunden hoch zu halten. Gut ausgebaute Netze sind die Voraussetzung dafür, dass die immer stärker zunehmende, gleichzeitig aber auch sehr volatile Erzeugung aus erneuerbaren Quellen verlässlich zu den Verbrauchern transportiert werden kann. Den Ausbau der erneuerbaren Erzeugung forcieren wir, um unseren konzernweiten Eigendeckungsgrad (Anteil des selbst produzierten Stroms am gesamten Verkaufsvolumen, Anm.) sowie den Anteil biogener Energieproduktion zu erhöhen. In der Wasserversorgung verhält es sich ähnlich, auch hier genießen die Themen Qualität und Versorgungssicherheit höchste Priorität. Mit unseren Investitionen stellen wir weiterhin sicher, dass bei einer gesteigerten Nachfrage selbst in den verbrauchsstarken Sommermonaten ausreichend sauberes Trinkwasser zur Verfügung steht.

Wie stellen Sie sicher, dass sich die Investitionen auch rechnen?

Szyszkowitz: Als börsennotiertes Unternehmen sind wir unseren Aktionären gegenüber verpflichtet, die Wirtschaftlichkeit der Investitionen zu beachten. Abgesehen davon ist dies eine Grundvoraussetzung für nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften. Im Netzgeschäft hält uns das in Österreich geltende Anreizmodell dazu an, unsere Kosten zu optimieren und die Produktivität zu steigern. So profitiert jeder von effizienten Strukturen. Mit der höheren Eigenerzeugung, die wir auch durch den Ausbau der Nutzung erneuerbarer Energie erreichen wollen, sichern wir uns zudem noch besser gegen Marktschwankungen an den Strombörsen ab.

Die erneuerbare Energie forcieren wir aber ganz bewusst nur in Österreich – und hier natürlich in unserem Heimmarkt Niederösterreich –, da wir hier auf die Stabilität der Rahmenbedingungen vertrauen können. In der Wasserversorgung wiederum können wir durch die Bindung des Wasserpreises an den Verbraucherpreisindex unseren Kunden ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis bieten. Auch in diesem Geschäftsfeld ist der Erfolg von der Kosteneffizienz abhängig.

Herr Layr, Sie haben vor einigen Monaten gesagt, dass Sie nicht mehr in die Erzeugung aus fossilen Energieträgern investieren wollen. Wie sieht die Perspektive der thermischen Kraftwerke aus?

Layr: Es ist richtig, dass der Zug eindeutig in Richtung erneuerbare Energie fährt. Die thermische Erzeugung und im Speziellen die Gaskraftwerke spielen als Reservekapazitäten aber weiterhin eine wichtige Rolle im Energiesystem. Diese Reservekapazitäten sind zur Netzstabilisierung unbedingt erforderlich. Denn sie stellen in Zeiten geringen Wind- bzw. Sonnenaufkommens die benötigte Energie zur Verfügung; und bei einem hohen Angebot an Sonnen- und Windstrom erhalten sie durch ihre Flexibilität die Stabilität der Netze.

Welche Ziele haben Sie sich beim Ausbau der erneuerbaren Energie gesetzt?

Szyszkowitz: Unser Ziel ist es, mittelfristig den Anteil des selbst produzierten Stroms aus erneuerbarer Energie zu steigern. Beim weiteren Ausbau konzentrieren wir uns auf die Windenergie in Niederösterreich. Hier verfügen wir bereits über 250 MW installierte Kapazität; in den nächsten drei Jahren werden wir ein Niveau von 300 MW erreichen. Zusätzlich haben wir weitere Projekte in der Pipeline, für die wir teilweise schon Bewilligungen haben oder uns im Prozess der Bewilligung befinden. Die Umsetzung dieser Projekte wird auch von der Weiterentwicklung der großtechnischen Energiespeichertechnologien abhängen.

Stichwort Speichertechnologien: Welche Maßnahmen setzt die EVN zur Weiterentwicklung der Möglichkeiten zur „Aufbewahrung“ von Strom?

Layr: Hier sind wir auf verschiedenen Ebenen aktiv. Wichtigstes Projekt ist derzeit die Errichtung eines Großspeichers mit einer Leistung von 2,5 MW. Dies entspricht etwa der Leistung von 100 E-Autos der Mittelklasse. Gemeinsam mit der TU Wien werden wir dann über einen Zeitraum von zwei Jahren die Möglichkeiten der Netzstabilisierung mithilfe dieses Großspeichers wissenschaftlich untersuchen. Der Zeithorizont des Pilotprojekts ist aber wesentlich größer: Die Batterie hat eine Lebensdauer von 15 Jahren.

Werden solche Batteriespeicher andere Reservekapazitäten ersetzen können?

Szyszkowitz: Die Lösung des Speicherproblems ist die zentrale Zukunftsfrage für das Gelingen der Energiewende. Wir denken, dass Batterien aufgrund der noch hohen Kosten das Problem der Speicherung großer Strommengen derzeit nicht lösen werden, aber sie können sehr wohl ihren Beitrag zur Netzstabilisierung leisten.

Wie kann ein darüber hinausgehender Energiebedarf gedeckt werden?

Szyszkowitz: Flexibel einsetzbare thermische Erzeugungsanlagen werden auch weiterhin notwendig sein. Im Unterschied zur Vergangenheit werden diese aber nicht kontinuierlich in das Netz einspeisen, sondern nur temporär den Spitzenbedarf abdecken. Gaskraftwerke bieten sich hier an, da sie schnell einsatzbereit sind. Die Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit tritt dabei in den Vordergrund.

Sind die Gaskraftwerke wirtschaftlich, wenn ihr Einsatz zeitlich so eingeschränkt ist?

Layr: Im derzeit herrschenden System rechnen sie sich nicht. Dass es aber auch Ansätze alternativer Modelle gibt, zeigt die deutsche Bundesnetzagentur vor: Sie fordert die Vorhaltung von Reservekapazitäten ein und gesteht für deren Bereitstellung auch eine angemessene Vergütung zu. Mit dem temporären Einsatz der Kraftwerke können die Betreiber zudem Zusatzerträge erzielen. Tatsächlich stellt die EVN dem Übertragungsnetzbetreiber im süddeutschen Raum ihre Gaskraftwerke in Theiss und Korneuburg bereits seit 2011 als Reservekapazität zur Verfügung und wird das auch in den kommenden Jahren tun. Die entsprechenden Verträge sind bereits unterschrieben. Dass Reserven auch tatsächlich benötigt werden, zeigt die Tatsache, dass unsere Anlagen im vergangenen Jahr mehr als 80 Mal abgerufen wurden.

Szyszkowitz: Die Bereitstellung von Reservekapazität erfolgt derzeit auf Basis von bilateralen Verträgen. Hier wäre aber eine Grundsatzentscheidung über eine Anpassung des Marktdesigns erforderlich. Denn in einem vernetzten Europa macht die Versorgungssicherheit nicht an Landesgrenzen Halt. Die technischen und ökonomischen Parameter der einzelnen Länder müssen aufeinander abgestimmt sein, und das Marktmodell ist an das neue Umfeld anzupassen. Dabei hat die Versorgungssicherheit höchste gesellschaftliche Priorität.

Aktuell ist auch die Einführung der intelligenten Zähler, der so genannten Smart Meters, in der öffentlichen Berichterstattung präsent. Wie erfolgt die Umsetzung in der EVN?

Layr: Seit 2013 haben wir in mehreren Pilotprojekten unterschiedliche Gerätetypen und Technologien für eine sichere Datenübertragung getestet. Derzeit arbeiten wir an den technischen Voraussetzungen, mit denen ein sicheres Ablesen der Verbrauchsdaten gewährleistet werden kann. Denn die Datensicherheit ist das zentrale Thema im Zusammenhang mit der Einführung der Smart Meters. Wir werden jeden Kunden fragen, ob er die Funktionen des intelligenten Zählers auch haben möchte. Denn wir denken, dass die bewusste Entscheidung des Kunden die Akzeptanz für die neue Zählergeneration erhöhen wird. Wir müssen auch darauf Bedacht nehmen, dass die Smart Meters wesentliche Elemente der Netzinfrastuktur sind und vor Cyber-Attacken geschützt werden müssen, um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Daher werden wir bei der Auswahl der Geräte besonders hohe Maßstäbe ansetzen.

Eine andere gesetzliche Vorgabe ist das neue Energieeffizienzgesetz. Wie läuft hier die Umsetzung?

Szyszkowitz: Wir sind als Energielieferant seit 1. Jänner 2015 dazu verpflichtet, die Durchführung von Energieeffizienzmaßnahmen bei unseren Kunden nachzuweisen. Konkret soll der Energieverbrauch jährlich um 0,6 % gesenkt werden. Für uns hat das Thema besonders hohe Bedeutung, denn der Name EVN steht ja auch für den Grundsatz „Energie vernünftig nutzen“. Deshalb begleiten wir unsere Kunden ganz gezielt und umfassend bei der Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen und bei der Erreichung von Einsparungszielen.

Wie wollen Sie die gesetzliche Vorgabe erfüllen?

Layr: Mit dem Angebot unserer Energiedienstleistungen haben wir bereits konkrete Schritte gesetzt. Wir bieten verschiedenste Dienstleistungen an, mit denen wir unsere Kunden bei der Senkung ihres Energieverbrauchs unterstützen. Beispiele dafür sind etwa die

„Unser Ziel ist es, mittelfristig den Anteil des selbst produzierten Stroms aus erneuerbarer Energie zu steigern.“

Stefan Szyszkowitz

thermografische Untersuchung von Gebäuden oder die Beratung im Zuge eines Heizungstauschs, mit denen wir unseren Kunden Ineffizienzen in der Energienutzung und gleichzeitig Möglichkeiten zur Energieeinsparung aufzeigen.

Wie werden diese neuen Dienstleistungen angenommen?

Szyszkowitz: Wir stellen steigendes Interesse unserer Kunden fest. Mit der Einführung unserer so genannten „Bonuswelt“ haben wir einen zusätzlichen Anreiz gesetzt, unsere Angebote zu nutzen. Im Rahmen dieser Aktion erhalten unsere Strom- und Gaskunden seit dem 1. Oktober 2014 automatisch Bonuspunkte, die dann für die Nutzung von Energiedienstleistungen eingesetzt werden können. Damit ersparen sich unsere Kunden bares Geld.

Layr: Das Bonuspunkte-Programm bietet den Kunden zwei wesentliche Vorteile: Sie ersparen sich bei der Durchführung einer Effizienzmaßnahme einen Teil der Kosten, zudem sinkt ihr Energieverbrauch langfristig. Und auch die EVN profitiert in zweifacher Weise, da wir mit der Förderung von Energieeffizienzmaßnahmen einerseits die von unseren Kunden positiv wahrgenommene Beratungskompetenz einbringen können und andererseits die gesetzlichen Vorgaben erfüllen. Die Bonuspunkte können im Übrigen auch bei der Anschaffung neuer und effizienterer Geräte eingesetzt werden.

Die Wärmeversorgung stellt mittlerweile einen wichtigen Teil Ihres Geschäfts dar. Wie ist dieses Geschäftsfeld aufgestellt?

Szyszkowitz: Wir sind in der Naturwärmeversorgung der größte Anbieter in Österreich. Mit Naturwärme meinen wir die Produktion der Wärme aus Biomasse, also überwiegend aus Holz-Hackschnit-

zeln. Wir waren hier in der Erschließung der Ballungsräume schon sehr früh aktiv und decken mit unseren mehr als 60 Anlagen weite Bereiche Niederösterreichs ab.

Layr: Die Anlagen stehen in Gemeinden oder Städten im gesamten Bundesland; damit ist die Nähe zum Kunden hier sprichwörtlich gegeben, und die Marke EVN flächendeckend präsent. Aber noch wichtiger ist, dass wir den Kunden den höchsten Komfort in der Bereitstellung von Wärme bieten können und dabei die Produktion umweltfreundlich ist.

Sie sind auch in der Wasserversorgung in Niederösterreich aktiv. Welche Anforderungen stellen die Kunden hier?

Layr: Wir versorgen mittlerweile mehr als 560.000 Einwohner Niederösterreichs direkt oder indirekt mit sauberem Trinkwasser. Höchste Priorität hat natürlich auch in diesem Geschäftsfeld die Versorgungssicherheit. Deshalb erschließen wir laufend neue Quellen und Brunnenfelder oder verbinden bestehende, um auch in niederschlagsarmen Monaten alle Regionen in unserem Versorgungsgebiet ausreichend versorgen zu können.

Szyszkowitz: Neben dem berechtigten Anspruch auf Versorgungssicherheit steigen die Anforderungen der Kunden an die Wasserqualität. Dies betrifft vor allem die Reduktion der Wasserhärte. Diese können wir in unseren Naturfilteranlagen mittels Membrantechnik und ohne den Zusatz von Chemikalien auf natürliche Art reduzieren. Zwei solche Anlagen sind bereits in Betrieb, eine dritte ist in Bau.

Kommen wir zurück zum Energiegeschäft. Wie entwickeln sich Ihre Auslandsmärkte in Südosteuropa?

Layr: Wir sehen eine Stabilisierung des politischen Umfelds und auch wieder steigende volkswirtschaftliche Wachstumsraten. Die Herausforderungen der vergangenen Jahre bleiben aber nach wie vor bestehen: Die schrittweise Liberalisierung, sowohl in Mazedonien als auch in Bulgarien, verändert das Umfeld. Die Marktteilnehmer und vor allem die Kunden sind zum Teil aber noch nicht wirklich darauf vorbereitet. Wir bemühen uns jedoch darum, gemeinsam mit den lokalen Regulierungsbehörden und anderen Stakeholdern Lösungen für die Umsetzung der Liberalisierung zu finden. Funktionierende Märkte brauchen stabile Rahmenbedingungen und aktive Marktteilnehmer. Sie beruhen auf Vertrauen, das nicht von heute auf morgen entsteht. Diese Entwicklung hat auch in Österreich einige Jahre gedauert.

Szyszkowitz: Ein weiterer wichtiger Faktor sind die operativen Maßnahmen zur Performance-Verbesserung. Hier haben wir durch lückenloses Zählerdaten-Management und durch Verbesserungen

„Wir begleiten unsere Kunden ganz gezielt und umfassend bei der Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen.“ Stefan Szyszkowitz

der Netzinfrastruktur schon einiges erreicht und arbeiten intensiv daran, die Netzverluste weiter zu reduzieren und gleichzeitig die Einbringlichkeit der Forderungen zu erhöhen. Deshalb sind wir guter Dinge, in der Region mittelfristig auch höhere Ergebnisbeiträge erzielen zu können.

Was hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr im internationalen Projektgeschäft des Umweltsegments getan?

Szyszkowitz: Wir haben nach intensiven Verhandlungen mit der Stadt Moskau eine für beide Seiten positive Lösung für das Projekt Natriumhypochloritanlage gefunden: Das städtische Wasserversorgungs- und Abwasserentsorgungsunternehmen hat die Anlage erworben und damit die Investitionskosten und auch zukünftige Ertragsanteile der EVN abgedeckt.

Und wie sehen die Planungen für das Umweltsegment aus?

Layr: Wir wollen uns jetzt wieder auf die Akquisition von Neuprojekten konzentrieren. Die Erdöl exportierenden Länder des Nahen und Mittleren Ostens, insbesondere jene auf der arabischen Halbinsel, haben hohen Investitionsbedarf in der Trinkwasserversorgung und der Abwasserentsorgung. Wir können mit unserer Projekterfahrung dort einen Beitrag leisten und neue Märkte für die EVN erschließen. Selbstverständlich gehen wir bei der Akquisition sehr sorgsam vor und gehen in neue Märkte nur nach Absicherung des politischen Risikos.

Herr Layr, welche Herausforderungen kommen auf die Energiewirtschaft und auf die EVN im Speziellen in den nächsten Jahren zu?

Layr: Die Digitalisierung verändert derzeit alle Lebensbereiche. Auch in der Energiewirtschaft entstehen neue Optimierungsmöglichkeiten und Geschäftsideen. Neue Wettbewerber treten mit ihren „smarten“ Lösungen auf dem Markt auf. Im EVN Zukunftslabor, unserer Open-Space-Plattform, werden die aktuellen Trends analysiert und Optionen entwickelt (Anmerkung: Für mehr Informationen zum EVN Zukunftslabor siehe Seite 14ff).

Was dürfen Ihre Kunden erwarten?

Szyszkowitz: Wir werden unsere Dienstleistungspalette für unterschiedliche Kundengruppen ausbauen und dabei verstärkt auf die Möglichkeiten des Internet setzen. Durch die Digitalisierung sehen wir außerdem Potenziale zur Prozessoptimierung entlang unserer Wertschöpfungskette. Die Dinge, die wir tun, wollen wir einfacher und besser machen; und wir wollen Chancen ergreifen, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu entwickeln. Gleichzeitig entstehen auch neue Herausforderungen im Bereich der Datensicherheit. Deshalb ist

„Datensicherheit ist das zentrale Thema im Zusammenhang mit der Einführung der Smart Meters.“ Peter Layr

es mir wichtig zu betonen, dass wir bei allen Digitalisierungsmaßnahmen dieses Thema besonders ernst nehmen. Die Datensicherheit ist eine Voraussetzung für die Gewährleistung der Versorgungssicherheit zum Wohl unserer Kunden.

Welche Rolle wird die EVN im Energiesystem der Zukunft spielen?

Layr: Intelligente Netze und Energie-Management sind die Zukunft. Durch die zunehmende Dezentralisierung der Produktion, die mit dem Ausbau der Wind- und Photovoltaikkapazitäten verbunden ist, wird es in Zukunft noch wichtiger werden, die Stabilität der Energieversorgung aufrechtzuerhalten. Zudem will sich der einzelne Kunde nicht unbedingt selbst um die optimale Nutzung der vorhandenen Energie und um die Gewährleistung seiner eigenen Versorgung kümmern. Energie hat zum gewünschten Zeitpunkt einfach da zu sein. Genau da setzen wir an, egal ob es um individuelle Lösungen für einen Haushalt oder um größere Lösungen für eine ganze Gemeinde geht. Ein wichtiger Teil des Energie-Managements ist das Netzgeschäft, das auch in Zukunft auf Basis konventioneller Technologien erfolgen wird, da die Leitungen betreut und im Fall von Schäden repariert werden müssen. Ich erinnere hier etwa an die extreme Eisbelastung im Vorjahr, die unsere Mitarbeiter vorbildlich bewältigt haben. Wir verfügen hier über mehr als 90 Jahre Erfahrung, und wir haben bewiesen, dass wir das Geschäft verstehen. Aus diesem Grund können Sie darauf vertrauen, dass die EVN ihre Aufgaben zum Wohl ihrer Kunden auch in Zukunft verlässlich erfüllen wird.

Bericht des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Damen und Herren!

In einem weiterhin herausfordernden energiewirtschaftlichen Umfeld hat sich die EVN mit ihrem integrierten Geschäftsmodell gut positioniert und im Geschäftsjahr 2014/15 ein erfreuliches Ergebnis erreicht. Die EVN verfolgt die Strategie, ihren Kunden das höchst mögliche Maß an Versorgungssicherheit zu bieten, und profitiert im Gegenzug von einer loyalen Kundenbasis. Dazu investiert die EVN gezielt in ihre Netze und den Ausbau der Erzeugung aus erneuerbarer Energie. Zudem hält sie ihre Kraftwerksreserven betriebsbereit, um Schwankungen der erneuerbaren Erzeugung auszugleichen und die Netzstabilität sicherstellen zu können. Im Umweltgeschäft wurde mit dem Verkauf der Natriumhypochloritanlage in Moskau im abgelaufenen Geschäftsjahr ein positiver Abschluss für dieses Projekt erreicht. Um auch in der Trinkwasserversorgung die hohen Anforderungen der Kunden hinsichtlich Qualität und Versorgungssicherheit erfüllen zu können, investiert die EVN verstärkt auch in diesem Geschäftsbereich.

Erfüllung der Aufgaben

Der Aufsichtsrat hat die strategischen Schritte der EVN im Rahmen seiner Verantwortung aktiv begleitet und unterstützt. Er hat im Berichtszeitraum in fünf Plenarsitzungen die ihm nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben und Befugnisse wahrgenommen. Durch die Berichte des Vorstands wurde der Aufsichtsrat regelmäßig zeitnah und umfassend über alle relevanten Fragen der Geschäftsentwicklung, einschließlich der Risikolage und des Risikomanagements der Gesellschaft und wesentlicher Konzernunternehmen, informiert. Insbesondere auf Grundlage dieser Berichterstattung hat der Aufsichtsrat die Geschäftsführung des Vorstands laufend überwacht und begleitend unterstützt. Die Kontrolle, die im Rahmen einer offenen Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat stattfand, hat zu keinen Beanstandungen Anlass gegeben. Anregungen des Aufsichtsrats wurden vom Vorstand aufgegriffen. Im Rahmen einer Klausur des Aufsichtsrats wurde im Berichtszeitraum das Thema „Cybersicherheit und Schutz kritischer Infrastrukturen“ behandelt. Dabei wurden internationale Entwicklungen, Risiken und Lösungsansätze ebenso beleuchtet wie die Entwicklungen in Österreich und die entsprechenden Maßnahmen in der EVN Gruppe.

Wesentliche Beschlüsse des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat Mag. Stefan Szyszkowitz, MBA, mit Wirkung vom 20. Jänner 2016 auf weitere fünf Jahre, das ist bis zum 19. Jänner 2021, zum Mitglied des Vorstands bestellt und die Erteilung der Prokura an Dipl.-Ing. (FH) Werner Hengst und Mag. Johannes Lang mit Wirkung vom 1. Jänner 2015 genehmigt. Unter den sonstigen wesentlichen Entscheidungen des Aufsichtsrats ist neben der Feststellung des Jahresabschlusses und der Genehmigung des Budgets 2015/16 für den EVN Konzern vor allem die Zusammenführung der ENERGIEALLIANZ Austria GmbH und der e&t Energie Handelsgesellschaft m.b.H. hervorzuheben. Die Genehmigung des Budgets umfasste auch die Genehmigung von Investitionen in Wärme- und Windkraftanlagen, in Fern- und Nahwärmanlagen, in Strom-, Erdgas- und Wärmenetze sowie in IT-Infrastruktur, die insbesondere der Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit sowie dem Transport von erneuerbarer Energie dienen. Im Umweltbereich wurden Investitionen in die Verbesserung der Wasserqualität und in internationale Projekte zur Wasseraufbereitung genehmigt.

Österreichischer Corporate Governance Kodex, Ausschüsse des Aufsichtsrats

Als börsennotiertes Unternehmen bekennt sich die EVN zur Einhaltung des Österreichischen Corporate Governance Kodex. Der Aufsichtsrat hat den Österreichischen Corporate Governance Kodex in der Fassung Jänner 2015 für die EVN ab dem Geschäftsjahr 2015/16 in Kraft gesetzt. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, den Bestimmungen des Kodex, die den Aufsichtsrat betreffen, konsequent zu entsprechen. In diesem Sinn werden alle Regeln, die die Zusammenarbeit des Aufsichtsrats mit dem Vorstand sowie den Aufsichtsrat selbst betreffen, bis auf zwei Abweichungen eingehalten, die im Corporate Governance-Bericht entsprechend dargestellt werden.

Im Berichtszeitraum wurde durch eine externe Institution eine Evaluierung der Effizienz der Tätigkeit des Aufsichtsrats, insbesondere seiner Organisation und Arbeitsweise, vorgenommen. Die Dienstleistung umfasste im Wesentlichen die Erstellung eines Fragebogens unter Berücksichtigung obligatorischer, fakultativer und firmenspezifischer Elemente, die Erörterung des Fragebogens mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und die schriftliche Auswertung der Evaluierung. Die Gliederung des Fragebogens berücksichtigte neben den direkt aus dem Österreichischen Corporate Governance Kodex ableitbaren Fragen (z. B. Aktionäre und Hauptversammlung, Prüfungsausschuss, Aufsichtsrat und Vorstand etc.) insbesondere auch operative Belange wie Weiterbildung, Prozesse/Organisation und Ausschussarbeit. Der Bericht über die externe Evaluierung enthält das Resümee, dass die EVN die C-Regeln des Österreichischen Corporate Governance Kodex im Geschäftsjahr eingehalten hat. Allerdings wurde darauf hingewiesen, dass die Vergütungsregelungen für die Mitglieder des Aufsichtsrats als nicht angemessen erachtet werden.

Gemäß den Anforderungen des Kodex führte der Aufsichtsrat im Berichtsjahr auch neuerlich eine Selbstevaluierung seiner Tätigkeit, vor allem seiner Organisation und Arbeitsweise, durch. Die Evaluierung wurde mit einem umfangreichen schriftlichen Fragebogen vorgenommen, der von den Mitgliedern des Aufsichtsrats beantwortet wurde. Die Ergebnisse der Auswertung wurden im Rahmen einer ausführlichen Diskussion erörtert.

Der Aufsichtsrat hat den Bericht über Vorkehrungen zur Bekämpfung von Korruption im Unternehmen gemäß Regel 18a des Österreichischen Corporate Governance Kodex zur Kenntnis genommen. Darüber hinaus hat sich der Aufsichtsrat erneut mit möglichen Interessenkollisionen auseinandergesetzt und dabei keine Konflikte festgestellt.

Gemäß den Anforderungen des Österreichischen Corporate Governance Kodex und der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat hat der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss, einen Personalausschuss, der zugleich als Vergütungsausschuss und Nominierungsausschuss fungiert, sowie einen Arbeitsausschuss eingerichtet.

Der Personalausschuss des Aufsichtsrats hat im Geschäftsjahr 2014/15 in drei Sitzungen Angelegenheiten behandelt, die die Beziehungen zwischen der Gesellschaft und den Vorstandsmitgliedern betreffen. Der Arbeitsausschuss des Aufsichtsrats ist im Berichtsjahr nicht zusammengetreten. Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats tagte im Geschäftsjahr 2014/15 zweimal und befasste sich dabei vor allem mit dem Halbjahresabschluss inklusive der Erwartung für das Geschäftsjahr, der Vorbereitung der Beschlussfassung über den Jahresabschluss sowie der Bestellung und der Arbeit des Abschlussprüfers. Der Prüfungsausschuss hat sich eingehend mit dem internen Kontroll-, Revisions-, Risiko- und Compliance-Management-System beschäftigt.

Weitere Informationen über die Zusammensetzung und die Arbeitsweise des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse, über die Vergütung seiner Mitglieder und über die Leitlinien, die sich der Aufsichtsrat zur Sicherstellung seiner Unabhängigkeit gesetzt hat, sind dem Corporate Governance-Bericht zu entnehmen.

Jahresabschluss und Konzernabschluss

Die zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2014/15 vom 1. Oktober 2014 bis zum 30. September 2015 bestellte KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft, Wien, hat den nach den österreichischen Rechnungslegungsvorschriften erstellten Jahresabschluss der EVN AG zum 30. September 2015 sowie den Lagebericht des Vorstands geprüft. Sie hat über das Ergebnis der Prüfung schriftlich berichtet und den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt.

Nach eingehender Prüfung und Erörterung im Prüfungsausschuss sowie im Aufsichtsrat billigte der Aufsichtsrat den vom Vorstand vorgelegten Jahresabschluss zum 30. September 2015 samt Anhang, Lagebericht und Corporate Governance-Bericht sowie den Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns. Damit ist der Jahresabschluss zum 30. September 2015 gemäß § 96 Abs. 4 des österreichischen Aktiengesetzes festgestellt.

Der Konzernabschluss wurde nach International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt, ebenfalls von der KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft, Wien, geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Der Aufsichtsrat hat den Konzernabschluss samt Konzernanhang und den Konzernlagebericht zustimmend zur Kenntnis genommen.

Abschließend dankt der Aufsichtsrat dem Vorstand und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des EVN Konzerns für ihren Einsatz und ihr Engagement im Geschäftsjahr 2014/15. Besonderer Dank gilt auch den Aktionärinnen und Aktionären, den Kundinnen und Kunden sowie den Partnern der EVN für das entgegengebrachte Vertrauen.

Maria Enzersdorf, am 9. Dezember 2015

Für den Aufsichtsrat:



Dr. Burkhard Hofer
Präsident

Operative Highlights 2014/15

Energiegeschäft

- **Temperaturverlauf in den Wintermonaten unterstützt Nachfrage**
 - Anstieg der Netzabsätze bei Strom, Gas und Wärme
 - Temperaturen in Niederösterreich auf mildem Vorjahresniveau, in Bulgarien und Mazedonien deutlich kühler
- **Stromerzeugung um 11,1 % gesteigert**
 - Wind- und Wasserdargebot über dem langjährigen Durchschnitt
 - Erneuerbare Produktionskapazitäten durch Inbetriebnahme des Windparks Prottes-Ollersdorf um 37 MW gesteigert
 - Deutlich stärkerer Einsatz der Gaskraftwerke Theiß und Korneuburg zur Netzstabilisierung in Österreich und Deutschland
- **Erfolgreiche Vermarktung der Gaskraftwerke**
 - Kraftwerke Theiß und Korneuburg: insgesamt 785 MW Reservekapazität für den süddeutschen Raum (Winterhalbjahr 2014/15)
 - Bereitstellung der Gaskraftwerke als Reservekapazität bis inklusive Winterhalbjahr 2017/18 vertraglich fixiert
- **Netztarif- und Energiepreisanpassungen**
 - 1. Jänner 2015: Reduktion der Netztarife in Niederösterreich um 1,0 % bei Strom und um 2,5 % bei Erdgas
 - 1. Oktober 2015: Senkung der Energiepreise für Strom und Erdgas für Haushaltskunden in Niederösterreich im Rahmen der EnergieAllianz Austria um jeweils durchschnittlich 5 %
- **Schwerpunkt Versorgungssicherheit**
 - Investitionen von 1 Mrd. Euro in Netzinfrastruktur, erneuerbare Energie und Wasserversorgung in Niederösterreich planmäßig in Umsetzung
 - Aufnahme von EVN Windparks in den Regelenenergiemarkt als Beitrag zur Sicherung der Netzstabilität
 - Inbetriebnahme von innovativen Speicheranlagen (z. B. „Energiewandler“ im Kraftwerk Theiß zur Produktion von Wärme)

Umweltgeschäft

- **Schwerpunkt Wasserqualität**
 - Bau bzw. Inbetriebnahme von Naturfilteranlagen zur natürlichen Qualitätsverbesserung des Trinkwassers
 - EVN versorgt über 560.000 Trinkwasserkunden, davon bereits mehr als 100.000 direkt
- **Fortschritte im internationalen Projektgeschäft**
 - Erfolgreiche Veräußerung der Natriumhypochloritanlage an das Wasserversorgungs- und Abwasserentsorgungsunternehmen der Stadt Moskau
 - Inbetriebnahme von drei Kläranlagen in Silvaniei, Rumänien

Finanzierung

- **Kontinuierliche Verbesserung der Vermögens- und Finanzkennzahlen**
 - Nettoverschuldung und Gearing deutlich reduziert
 - Stabile Finanzierungsstruktur durch Ratings im guten Investment-Grade-Bereich abgesichert (Standard and Poor's bestätigt BBB+/stabil; Moody's erhöht Ausblick auf A3/stabil)

EVN Zukunftslabor: Neue Impulse, neues Mindset





Die Energiewirtschaft befindet sich im Umbruch. Erneuerbare Energien sind auf dem Vormarsch, Kunden erzeugen vermehrt selbst Strom, smarte Lösungen verändern alle Lebensbereiche. Die herkömmlichen, zentral ausgerichteten Erzeugungs- und Versorgungskonzepte stehen zunehmend auf dem Prüfstand. Dabei treten Themen wie Versorgungssicherheit und Netzstabilität verstärkt in den Vordergrund. Doch der Orientierungsprozess der europäischen Energiepolitik ist noch lange nicht abgeschlossen. So führt die marktwirtschaftliche Steuerung der Erzeugung über CO₂-Emissionszertifikate zu Verwerfungen, und immer wieder keimt die Diskussion über fossile Brennstoffe, die mithilfe neuer, auf ihre ökologische Langzeitwirkung hin teils unerprobter Verfahren gewonnen werden, von Neuem auf. In diesem sich wandelnden Umfeld sind neue Lösungen gefragt. Grund genug für die EVN, ihre eigene Position zu beleuchten und sich Gedanken zu machen, wohin ihr weiterer Weg führen soll.

Deshalb hat der Vorstand der EVN einen internen Denkprozess initiiert, der sich mit der Welt von morgen und den damit verbundenen veränderten Lebensgewohnheiten der Menschen beschäftigen sollte. „Die Welt ist ständig im Wandel. Dies wirkt sich natürlich auch auf die Anforderungen unserer Kunden an die EVN als Energie- und Umweltdienstleistungsunternehmen aus. Wir wollen von diesem Wandel nicht überrascht werden, sondern die Zukunft aktiv mitgestalten“, erläutert Peter Layr, Vorstandssprecher der EVN, die Beweggründe für dieses Projekt. „Wir wollten eine Standortbestimmung vornehmen, aber vor allem ausloten, wie die Welt in zehn Jahren aussehen könnte und wie wir uns dann erfolgreich in ihr bewegen“, ergänzt Stefan Szyszkowitz, Vorstandsmitglied der EVN. „Wir brauchen zukunftsfähige Geschäftsmodelle. Deshalb haben wir das EVN Zukunftslabor ins Leben gerufen.“

Dessen Aufgabe war es aber nicht, sofort neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. „Es ging um das Ausloten von Möglichkeiten und Optionen, also darum, die Grundlagen und Impulse für die Entwicklung

neuer Aktivitäten zu schaffen“, so Andrea Edelmann, Innovationsbeauftragte der EVN. Sie führte durch den rund ein Jahr dauernden Prozess und brachte dabei auch ihr umfangreiches methodisches Know-how ein.

Temporärer Think Tank als Open Space

„Eine Projektleitung im herkömmlichen Sinn war das aber nicht, schon weil wir das Zukunftslabor explizit nicht als Projekt aufgesetzt haben. Meine Rolle war eher die eines ‚Enablers‘. Wir haben uns als Open Space definiert, der sich weitgehend selbst organisiert“, so Edelmann. Das zeige schon die Bezeichnung „Labor“: Es ging darum, vom üblichen Geschäft abweichend und weiter zu denken. „Das bedeutet: keine Tabus, jeder Input wird berücksichtigt, das Team



entscheidet, und jedes Ergebnis ist ein Teamergebnis“, erläutert Gernot Alfons, Geschäftsführer der EVN Tochter EVN Abfallwertung Niederösterreich GmbH und ebenfalls Mitglied des Zukunftslabors. „Wir haben uns als temporärer Think Tank abseits der üblichen Hierarchien und Strukturen unseres Unternehmens verstanden.“

Imaginäre Reise ins Jahr 2025

Nach der Initialzündung durch den Vorstand machten sich im Frühjahr 2014 also 16 Mitarbeiter der EVN aus verschiedensten Bereichen gemeinsam „auf die Reise“, so das prägende Bild des Zukunftslabors. Sie waren sowohl von ihrer hierarchischen Stellung, ihrem Alter und ihrer Qualifikation als auch von ihrer Perspektive her breit gestreut: Erfahrene Manager fanden sich ebenso im Team wie junge Experten. Alle Bereiche waren abgedeckt – die Energiewirtschaft mit Vertretern aus Technik, Vertrieb und Dienstleistungen, der Umweltbereich mit Experten aus der Wasser- und Abfallwirtschaft sowie die unterstützenden Einheiten mit Betriebswirten, Juristen und IT-Spezialisten.

Die Fragestellungen für das Team lauteten: *Wie wird – bzw. könnte – die Welt 2025 und das dazu passende Geschäftsmodell der EVN aussehen; womit wird diese ihr Geld verdienen? Welche Optionen hat sie?* Georg Reitter, Geschäftsfeldleiter Energiehandel und -vertrieb der EVN, der den Prozess als einer von drei Mentoren auf Management-Ebene begleitete: „Um dies auszuloten, wurden drei Leitfragen formuliert: *Wer sind wir heute? Wohin gehen wir? Wie können wir dort Erfolg haben?*“

Antworten auf drei Leitfragen

Um strukturiert Antworten auf diese Fragen zu finden, wurden – nach der Planung des Prozesses und Auswahl der anzuwendenden Methoden – drei Phasen definiert: Zunächst zeigte das Team bestehende und erwartete *Trends sowie Brüche* auf und formulierte auf dieser Grundlage *Thesen* zur künftigen Entwicklung, die zu unterschiedlichen konsistenten Szenarien zusammengefasst wurden. So konnte der „Zukunftsraum“ größtmöglich aufgespannt werden. In den Szenarien wurden anschließend *Handlungsoptionen* für die EVN entwickelt und auf ihre Robustheit evaluiert. Diesen Aufgabenstellungen diente pro Phase ein eineinhalbtägiger Workshop des Gesamtteams unter Leitung unterschiedlicher Phasenverantwortlicher. Kleingruppen kümmerten sich dabei jeweils um die – durchaus zeitintensive – Vorbereitung und Nachbearbeitung der Workshops.



Neben regelmäßigen Status-Meetings boten zwei ausgiebige Diskussionsrunden mit den drei Mentoren Gelegenheit, die Sichtweisen des Managements im Prozess zu berücksichtigen, Zwischenergebnisse vorzustellen und gemeinsam zu reflektieren sowie Schwerpunktsetzungen vorzunehmen. „Diese Diskussionsrunden waren für den Prozess sehr wertvoll, weil wir zwischendurch Feedback und wichtige neue Inputs bekommen haben“, erinnert sich Andrea Edelmann.

Entwicklung konkreter Geschäftsmodelle

Nach Abschluss der dritten Phase wurden gemeinsam mit den Mentoren jene Handlungsoptionen ausgewählt, aus denen im nächsten Schritt konkrete Geschäftsmodelle entwickelt werden sollten. Die ausgewählten Handlungsoptionen wurden dabei auch in den Fachbereichen umfassend diskutiert, interdisziplinäre Teams aus freiwilligen Mitarbeitern brachten ihre spezifischen Fachkompetenzen ein und erleichterten damit die Konkretisierung der Ideen.

In Anlehnung an Investoren-Pitches von Startups erfolgte im Frühjahr 2015 schließlich eine Reihe von Präsentationen vor internen Experten, Führungskräften und dem Vorstand, in denen die entwickelten Geschäftsmodelle dargelegt und jene Projekte ausgewählt wurden, die konkret umgesetzt werden sollen.

EVN Zukunftslabor – Ablauf im Überblick

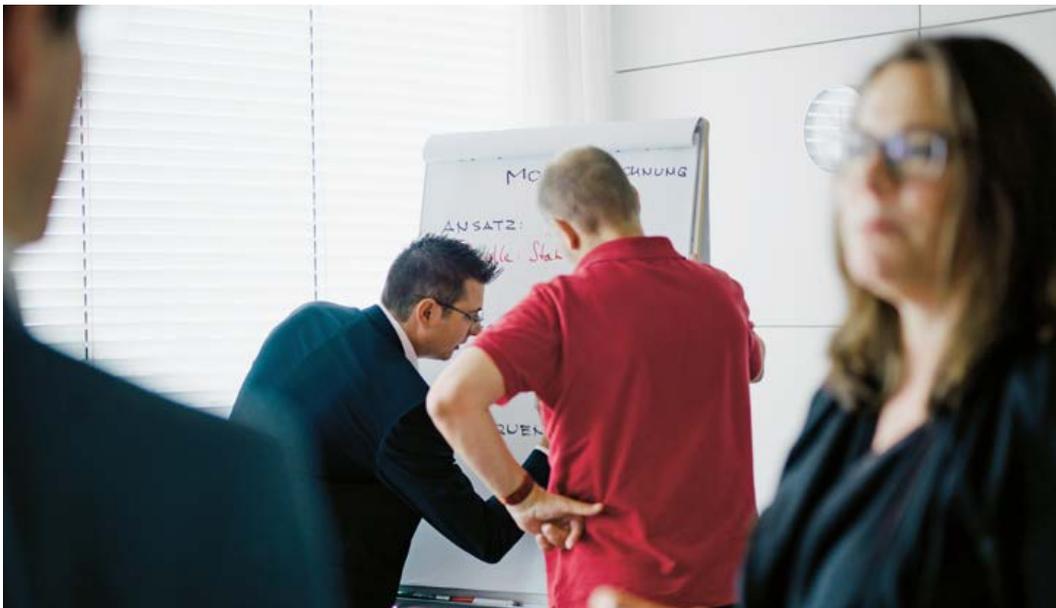
Definition Prozess/Methoden



Trends – Thesen – Szenarien

Doch wohin ist die Reise konkret gegangen, wohin hat der Weg über Trends, Thesen und Handlungsoptionen letztlich geführt? Andrea Edelmann: „Wir sind iterativ, also in mehreren Schleifen, vorgegangen und haben uns dabei so ziemlich der aktuellsten Methoden bedient, die derzeit verfügbar sind. Im Wesentlichen war dies eine Kombination aus der Szenario-Methode mit Trendanalyse und dem Design-Thinking-Ansatz.“

Für die am Beginn stehende umfangreiche Recherche von Trends und Einflussfaktoren wurden Interviews mit rund 50 Führungskräften und Experten der EVN sowie 40 externen Fachleuten aus diversen Bereichen geführt. Auch die Ergebnisse des EVN Trend Monitors – einer internen Web-Plattform zur strukturierten Erfassung aktueller Trends – und der Group Conference „SmartEVN 2013“ flossen ein. Ergebnis war eine Liste von zwölf stark verdichteten und nach Ansicht des Teams für die EVN besonders relevanten Themen, darunter etwa die zunehmende Digitalisierung, die Entwicklung von Smart Utilities, die



6

Präsentation und Diskussion
der Ergebnisse mit Vorstand
und Management

7

Workshop
Auswahl Handlungsoptionen

8

Übergabe
an Einzelteams

9

Entwicklung
Geschäftsmodelle

10

Pitches
Experten/Führungskräfte

11

Pitch
Vorstand/Auswahl/Go

12

Umsetzung



Methoden des EVN Zukunftslabors

Die Teams des EVN Zukunftslabors nutzen in ihrer Arbeit aktuelle Methoden der strategischen Planung – darunter die Szenario-Methode und den Design-Thinking-Ansatz. Immerhin ging es darum, konkrete und vor allem realistische Zukunftsszenarien zu entwerfen und entsprechende Lösungsansätze für den EVN Konzern zu entwickeln.

Szenario-Methode – Bereit für die Zukunft

Ziel der Szenario-Methode ist es, mögliche alternative Entwicklungen der Zukunft – also „Szenarien“ – zu definieren, die als Grundlage für strategische Entscheidungen und Handlungsoptionen dienen sollen. Den Ausgangspunkt bildet dabei ein „Trendszenario“ – eine Entwicklung, die aus aktueller Sicht plausibel erscheint. Rund um dieses Trendszenario werden alternative Szenarien entworfen, die positive ebenso wie negative Entwicklungen abbilden. Diskontinuitäten und Brüche innerhalb dieses Bündels aus Szenarien dienen als Basis für weitere Optionen zukünftiger Entwicklungen, die aus aktueller Sicht nicht zu erwarten, aber dennoch denkbar sind. Schließlich werden alle Szenarien auf ihre Plausibilität überprüft. Aus diesen „robusten“ Szenarien werden schließlich Handlungsoptionen für verschiedene Akteure abgeleitet. Entscheidungsträger können sich so aktiv auf potenzielle Entwicklungen der Zukunft einstellen.

Design Thinking – Auf der Suche nach einfachen Antworten

„Ein Problem darf kompliziert sein, seine Lösungen nicht“, lautet ein zentraler Leitgedanke des Design-Thinking-Ansatzes, der zur Problemlösung in vielen Bereichen – von der Politik bis hin zur Forschung – angewendet wird. Design Thinking kombiniert kreative und analytische Verfahren, die von interdisziplinären Teams angewendet werden. Dabei wird ein Problem ganzheitlich und bis ins kleinste Detail analysiert. Oft ergibt sich schon daraus ein entsprechender Lösungsansatz.



anhaltende Urbanisierung und Mobilitätsveränderung, die Betonung des Aspekts der Nachhaltigkeit in Produktion und Ressourceneinsatz, die rasante Innovation und Technologieentwicklung sowie die Veränderung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

Das auf dieser Grundlage anschließend entwickelte Bündel an Thesen gliederte sich in die Themenfelder Ökonomie, Ökologie, Technik, Gesellschaft und Politik. „Die Thesen verstanden sich als Aussagen über die Zukunft auf Basis der zuvor aufgezeigten Trends und deren Kombinationen“, erläutert Andrea Edelmann: „Jeder aus dem Team musste insgesamt zehn Thesen formulieren. In Summe ergab das deutlich mehr als 100 Thesen mit einer erheblichen Bandbreite.“ Und sie nennt gleich einige Beispiele: „Der Bogen reichte von ‚Der Kunde erzeugt zunehmend selbst Energie‘ über ‚Public-Private-Partnership-Modelle gewinnen an Bedeutung‘ bis hin zu ‚Der Zugang zu sauberem Wasser wird zum Luxus‘.“

Die nächste Aufgabe bestand nun darin, diese Thesen zu gruppieren und in Szenarien zusammenzufassen. Roman Igelspacher, Experte für Energiewirtschaft in der EVN: „Die Szenarien sollten die Welt abbilden, wie sie in zehn Jahren unter Berücksichtigung der von uns formulierten Thesen aussehen könnte. Wir haben dafür zunächst jene Thesen zusammengefasst, die für uns intuitiv zusammenpassten. Daraus ergaben sich auch bereits durchaus plausible Szenarien. Um uns aber nicht nur auf unser Bauchgefühl zu verlassen, ließen wir noch einen Cross Check durch eine Peer Group anhand der bewährten Szenario-Methode folgen.“ Als Peer Group dienten dabei die so genannten „Trendscouts“, die den EVN Trend Monitor laufend betreuen und dadurch mit der Thematik vertraut sind. Ihr Cross Check bringt ein eindeutiges Ergebnis: „Er hat unsere Szenarien bestätigt und zu einer weiteren Schärfung beigetragen“, so Andrea Edelmann.

Denken in vier Welten

Wie sehen nun diese vier Szenarien, diese vier denkbaren Welten des Jahres 2025 aus? „Die Bandbreite ist ziemlich groß“, so Franz Mittermayer, Geschäftsfeldleiter Umwelt und ein weiterer Mentor des Zukunftslabors. „Sie reicht vom Szenario einer ‚Smarten Welt‘, in der moderne Technologien vorherrschen und die Energiewende sich durchgesetzt hat, über die Annahme einer ‚Reindustrialisierung‘, charakterisiert durch eine Rückwende zur konventionellen Energieversorgung, und den Zustand der ‚Ziellosigkeit‘, einen ewigen Transformationsprozess ohne Strategie, bis hin zu einer ‚Talfahrt‘, geprägt von einer Rezession und einer Rückkehr zu einfacheren Technologien.“

Jedes dieser Szenarien wurde im Detail beschrieben, um die gedachte Welt möglichst plastisch zu zeichnen. Roman Igelspacher: „Auch diese Beschreibung haben wir nach den schon erwähnten Kategorien Ökonomie, Ökologie, Technik, Gesellschaft und Politik strukturiert, die im Detail noch wesentlich weiter heruntergebrochen wurden.“ Umfassend analysiert und dargestellt wurden natürlich auch die Auswirkungen der einzelnen Szenarien auf die verschiedenen Tätigkeitsfelder der EVN. Der Bewertung der Plausibilität diente schließlich eine Umfrage bei Management und Mitarbeitern der EVN, die erhob, in welcher Welt diese sich in Zukunft am ehesten sehen. Als wahrscheinlichste wurden dabei die Szenarien „Smarte Welt“ und „Ziellosigkeit“ bewertet.



Erfahrung bündeln mit dem EVN Trend Monitor

Um Informationen über Entwicklungen und Technologien sowie aktuelle Studien und Analysen für die EVN bündeln zu können, schuf das Innovations-Management der EVN eine eigene Webplattform – den EVN Trend Monitor.

Über die via Intranet erreichbare Plattform können Mitarbeiter des Konzerns ihr Wissen und ihre Erfahrungen aktiv teilen. Eine Redaktion bereitet die Inputs aus der Belegschaft für den Trend Monitor auf. Darüber hinaus recherchieren 16 interne Experten als „Trendscouts“ laufend aktuelle Entwicklungen.

Gemäß dem Motto „Viele Köpfe bieten mehr als einer“ bildet der EVN Trend Monitor nicht zuletzt auch die Grundlage für strategische Entscheidungen, die den EVN Konzern in eine erfolgreiche Zukunft führen sollen.

Von der Handlungsoption zur Geschäftsidee

Letzte Phase – und Zielgerade – des Zukunftslabors war schließlich die Identifikation von neuen Geschäftsideen. Im Einklang mit dem Leitbild der „Reise“ begaben sich die Mitglieder des Zukunftslabors dazu virtuell in die verschiedenen Welten und loteten Chancen, potenzielle Risiken und darauf aufbauend Optionen aus. Hauptstoßrichtungen waren dabei die Erweiterung bestehender Tätigkeiten der EVN oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder, Möglichkeiten zur weiteren Effizienzsteigerung sowie flankierende Maßnahmen, die für die Umsetzung der Geschäftsmodelle notwendig sein würden.

Um Potenziale, aber auch allfällige Defizite der EVN aufzuzeigen, wurde parallel dazu die „DNA“ des Unternehmens bestimmt. Gernot Alfons: „Wir haben uns bewusst nicht nur mit unseren Stärken beschäftigt, sondern auch unsere Schwächen reflektiert, um uns gezielt weiterentwickeln zu können.“ Beleuchtet wurden dazu die Tätigkeiten und das Know-how des Unternehmens, so etwa die umfangreiche Erfahrung mit Massenprozessen, die Assets, darunter der flächendeckende Zugang zu Kunden, die Organisation und die Mitarbeiter.

Für jede der identifizierten Optionen entstand in der Folge ein detailliertes Factsheet, in dem die Robustheit des Ansatzes – verstanden als Eignung für mehrere Szenarien –, der Zeithorizont, Anknüp-



fungspunkte zu bestehenden Projekten und die für die Umsetzung erforderlichen Schritte bewertet wurden. „Im Endeffekt sollte das Factsheet die Frage beantworten: ‚Ist diese Option für uns sinnvoll und ihre Umsetzung realistisch?‘“, resümiert Andrea Edelmann.

Gemeinsam mit den Mentoren wurden schließlich fünf Optionen ausgewählt, die das Team – verstärkt um Experten der EVN Fachabteilungen – weiter bearbeitete, verfeinerte und in konkrete Geschäftsmodelle ummünzte. Für die anschließende Präsentation der entwickelten Modelle gab es dabei klare Regeln. „Vorbild waren die typischen Pitches, in denen Startups um potenzielle Investoren werben“, erläutert Andrea Edelmann. „Wir haben uns dazu an Pitch Decks erfolgreicher Startups angelehnt und auch Methoden wie etwa die Business Model Canvas genutzt, die auf eine umfassende Darstellung des Business-Plans aus Sicht des Kunden bzw. Kapitalgebers abstellen. Auf diese Weise haben wir sichergestellt, dass die wichtigsten Elemente eines Geschäftsmodells wie etwa das Wertangebot an den Kunden, die Kundensegmente, Wettbewerb und Alleinstellung, Kosten- und Erlösmodelle sowie die Skalierbarkeit abgedeckt wurden.“

Bei den abschließenden Pitches stellten zunächst Experten und Führungskräfte der EVN die präsentierten Ansätze in zwei so genannten „Challenging-Runden“ auf die Probe bzw. bereicherten diese auch durch ihre Inputs. Schließlich wurden die Geschäftsmodelle vor dem Vorstand und dem Management-Team präsentiert. In dieser Runde wurden in Summe fünf neue Geschäftsideen ausgewählt, die nun gerade umgesetzt werden. „Formal gesehen ist der Prozess damit abgeschlossen, doch uns verbleibt ein umfangreicher Pool an Ideen und Themen, die natürlich weiter bearbeitet werden“, so Vorstandssprecher Peter Layr.

Befragt nach den konkreten Auswirkungen auf die weitere Entwicklung der EVN, meint Peter Layr: „Selbst wenn man konservativ bewertet, werden die ausgewählten Projekte einen durchaus interessanten Beitrag zur Umsatz- und Ergebnisentwicklung leisten. Zudem hat das Zukunftslabor bei der EVN ein klar auf die Zukunft ausgerichtetes Mindset etabliert, von dem ich mir auch in Zukunft wertvolle Impulse erwarte. Dazu wird nicht zuletzt das unter den Teilnehmern entstandene starke Netzwerk beitragen.“

Die Business Model Canvas

Um einen Business-Plan rasch und übersichtlich präsentieren zu können, wurde 2008 die so genannte Business Model Canvas entwickelt. Es handelt sich dabei um eine Vorlage, die vor allem von Startups genutzt wird, um ihre Geschäftsmodelle potenziellen Investoren darzulegen. Die Vorlage enthält neun Felder, in denen die wesentlichen Elemente eines Business-Plans eingesetzt werden: Kernaktivitäten, Kundengruppen und -beziehungen, Wertschöpfung, Infrastruktur, Verkaufskanäle, Einnahmequellen, Kostenstruktur und Partner.

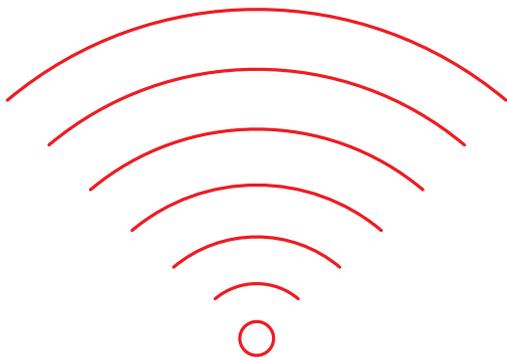
Die EVN nutzte diese moderne Präsentationstechnik, um in internen Pitches jene Geschäftsmodelle vorzustellen, die aus den Ergebnissen des Zukunftslabors hervorgegangen waren.

Fallbeispiel: SmartGrid Großbatterie

Eines der vom Vorstand ausgewählten Projekte betrifft die Nutzung von Batteriespeichern zum Ausgleich der Volatilität erneuerbarer Energie und zur Sicherstellung der Netzstabilität. Dabei kommt eine Großbatterie mit einer Leistung von 2,2 MW und einer Kapazität von 2 MWh zum Einsatz. Es handelt sich dabei um die gleichen Lithium-Ionen-Batterien, wie sie auch in Elektroautos verwendet werden. Begleitend führt die EVN gemeinsam mit der TU Wien ein umfangreiches Forschungsprojekt durch. Die Möglichkeiten, die eine Batterie zur Netz- und Frequenzstabilisierung bietet, sollen wissenschaftlich untersucht werden. „Mit der Großbatterie wollen wir dazu beitragen, dass die verlässliche Versorgung mit Strom trotz verstärkter Einspeisung von Strom aus Wind und Sonne gesichert wird“, so Vorstandssprecher Peter Layr. „Das Zukunftslabor hat zur Umsetzung des Projekts den entscheidenden Impuls geliefert.“

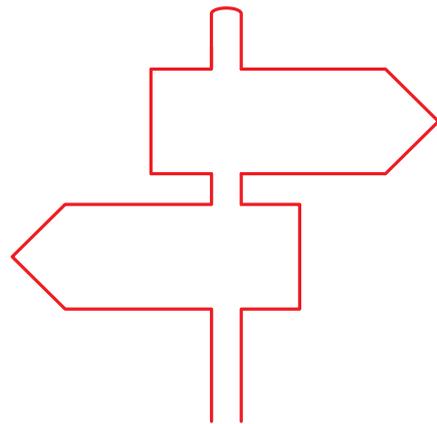
Die vier „Welten“

Im Rahmen des EVN Zukunftslabors wurden – durch Aggregation von Thesen zur zukünftigen Entwicklung der Welt – vier Basisszenarien entworfen, auf deren Grundlage in weiterer Folge Optionen sondiert und Geschäftsideen für die EVN entwickelt wurden. Die Szenarien sollten die Welt abbilden, wie sie in zehn Jahren aussehen könnte, und damit einen möglichst realistischen Hintergrund für konkrete Ansätze zur Weiterentwicklung des Unternehmens bilden. Hier ein Überblick:



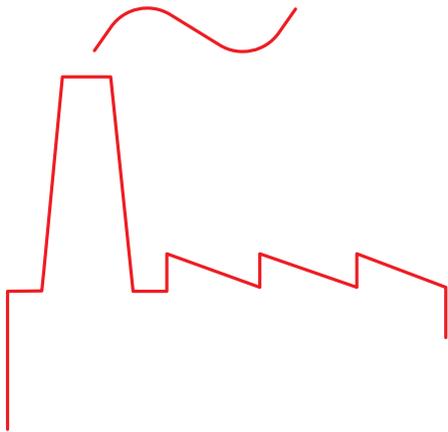
Smarte Welt

„Smarte Technologien“ sind im zusammengewachsenen, smarten Europa aus vielen Bereichen unseres Lebens nicht mehr wegzudenken. Mobiltelefone, die nicht „smart“ sind, gibt es kaum mehr, und jeder ist online verbunden. Die Energiewende hat sich durchgesetzt, fossile Energieträger wurden fast vollständig durch erneuerbaren, dezentral erzeugten Strom substituiert. Die Geschwindigkeit aller wirtschaftlichen Prozesse hat durch die Digitalisierung stark zugelegt. Ideen werden rascher umgesetzt, wodurch Startups rasch zu blühenden Unternehmen geworden sind.



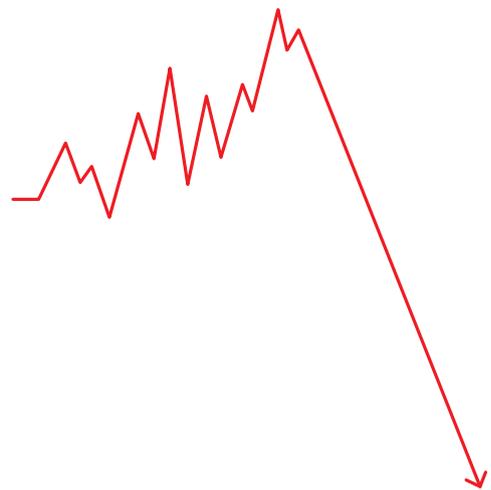
Ziellosigkeit

Dieses Szenario unterstellt eine (energie-)politische Richtungslosigkeit: So bleibt etwa die Verwaltungsreform aus, das Problem der Pensionslücke wird nicht gelöst, die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für den Energiesektor sind nicht klar definiert. Deshalb kommt es in der Energiewirtschaft zu keinen größeren strukturellen Änderungen. Die Wirtschaftsdynamik ist zu schwach, um deutliche Akzente zu ermöglichen. Es herrscht intensiver Verdrängungswettbewerb.



Reindustrialisierung

Öl und Erdgas spielen wieder die zentrale Rolle in der Energieversorgung. Neue Fördertechnologien lösen einen neuen Boom in vielen Teilen der Welt aus. Auch Europa nutzt seine konventionellen Energieressourcen massiv und ist damit weniger abhängig von den internationalen Entwicklungen. Niedrige Energiepreise wirken sich positiv auf die Wirtschaftsdynamik aus. Umweltbedenken werden ausgeräumt sein oder im Interesse der Wirtschaftsentwicklung hintergestellt.



Talfahrt

Dieses Szenario basiert auf der Annahme einer weitgehenden Rezession in Europa. Der Wohlstand pendelt sich auf dem gesamten Kontinent auf gleichmäßig niedrigem Niveau ein. Die Energiewende wird wegen Geldmangels gestoppt; Energiesparen gewinnt schon aus wirtschaftlichen Gründen weiter an Bedeutung. In der Energiewirtschaft findet eine Konzentration auf wenige Anbieter statt; für dezentrale Lösungen fehlt das Geld. Einfache und robuste Technologien stehen im Vordergrund.