KONGRESSBEITRAG FÜR MOMENTUM 2017

Track #6: Ökonomische Pluralität in Forschung, Lehre und Praxis

Der sektorale Wandel in der Energiebranche

Auswirkungen auf Strategie und Beschäftigung

Autor:

Simon Schumich (simon.schumich@akwien.at)

September 2017

INHALT

1 Einleitung ... 3
Problemhintergrund ... 3
Aufbau und Ziel ... 3

2 Energiewirtschaftliches Umfeld ... 5

3 Wirtschaftliche Kenndaten ... 8
Ertragslage der Energiekonzerne ... 9
Aufwandsstruktur der Energiekonzerne ... 11
Gewinne der Energiekonzerne ... 13
Finanzielle Stabilität der Energiekonzerne ... 14
Investitionen der Energiekonzerne ... 14

4 Unternehmensstrategien und Beschäftigungsmassnahmen ... 15
Übergeordnete Ziele und Strategien der Energiekonzerne ... 15
Umsetzung der Strategie am Beispiel von Verbund und EVN ... 17
Strategie und Digitalisierung der Energiekonzerne ... 20

5 Fazit und Diskussion ... 21

6 Literatur und Anhang ... 23
Literatur ... 23
Anhang ... 25

1 EINLEITUNG

Problemhintergrund

Die Energiebranche befindet sich seit der Weltwirtschafts- und Finanzkrise in einem massiven Umbruch. Die Wachstumsschwäche in Europa führte zu einem Verfall von Emissionszertifikaten und europapolitische Umwälzungen prägten den Begriff „Energiewende“ (vgl. Kratena 2013). Neben den europäischen 2020-Zielen stand die energiepolitische Diskussion in Europa und in Österreich unter dem Eindruck der Atomkatastrophe im japanischen Fukushima. Deutschland reagierte mit einem schrittweisen Ausstieg aus der Kernkraft bis zum Jahr 2022 (vgl. Löschel et al. 2012). Nicht zuletzt mit der massiven Förderung von erneuerbaren Energien sowie des Preisverfalls kamen auch konventionelle Kraftwerke unter Druck (vgl. McKenna et al. 2014).

Die Umsätze der österreichischen Energieversorgungsunternehmen sind infolge gesunkener Großhandelspreise laufend gesunken: Während die zehn größten Energiekonzerne 2013 noch etwa 16,6 Milliarden Euro Umsatz erwirtschafteten, so waren es 2015 nunmehr 14,5 Milliarden Euro. Ebenso wurden in dieser Branche Investitionen gekürzt und Umstrukturierungsmaßnahmen eingeleitet (vgl. Schumich 2016a). Ab dem Geschäftsjahr 2017 müssen die börsennotierten Energieunternehmen nach § 243b UGB erstmals einen sogenannten „nichtfinanziellen Bericht“ legen, entweder als Teil des Lageberichts oder als separaten Bericht.

Darin sind auch ArbeitnehmerInnenbelange offenzulegen, wobei der Gesetzgeber eine Berichtslegung nach der Global Reporting Initiative (GRI) empfiehlt (Erläuterungen zu § 243b Abs. 5 UGB). Somit stellt sich die Frage, inwieweit dadurch die Auswirkungen der Unternehmenspolitik auf relevante Betroffene – insbesondere die ArbeitnehmerInnen – transparenter werden. Positiv kann schon jetzt vermerkt werden, dass beispielsweise der Verbund mit seinem „integrierten Geschäftsbericht“ (vgl. Verbund 2017) oder die EVN (vgl. EVN 2016) mit ihrem „Ganzheitsbericht“ zu den Pionieren der österreichischen Nachhaltigkeitsberichterstattung zählen. Jedoch besteht im Zuge der strukturellen Beschaffenheit eine Lücke hinsichtlich der Vergleichbarkeit von finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskennzahlen. Dieser Beitrag zielt darauf ab, mögliche Implikationen auf eine erweiterte Branchenanalyse aufzuzeigen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Aufbau und Ziel

Einleitend werden zum Verständnis der wandelnden Energiebranche die wichtigsten energiepolitischen Rahmenbedingungen erläutert und ihre betriebswirtschaftlichen Leistungskennzahlen bzw. Erfolgs- und Finanzdaten dargestellt. Es stellt sich neben einer Auflistung der Finanzdaten der letzten drei Jahre auch die Frage, welche Unternehmensstrategien die einzelnen Organisationen haben und ob sie sich von der Berichterstattung differenzieren und welche beschäftigungspolitischen Maßnahmen und Herausforderungen damit einhergehen. Um diese Fragen zu beantworten, wird folgendermaßen vorgegangen: Es erfolgt eine systematische Auswertung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten, Presseberichten und Literatur, welche neben einigen Leistungsindikatoren und deren Innovations- und Unternehmensstrategien im Geschäftsjahr 2016 der zehn führenden österreichischen Energiekonzerne (Verbund, Energie Steiermark, Energie

Burgenland, EVN, Energie AG Oberösterreich, Salzburg AG, TIWAG, Vorarlberger Illwerke, KELAG, Wien Energie) analysiert.

Es soll aufgelistet werden, welche geänderten Unternehmensstrategien die österreichischen Energieversorgungsunternehmen in Angriff genommen haben und welche Ähnlichkeiten und Differenzierungen hinsichtlich ihrer Zielsetzung existieren. Dem technologischen Wandel und deren Strategien in der Energiebranche wurde ein Unterkapitel gewidmet. Schließlich werden Handlungsempfehlungen zu einer besseren Vergleichbarkeit von nichtfinanziellen Leistungsindikatoren diskutiert für eine erweitere Branchenanalyse diskutiert.

2 ENERGIEWIRTSCHAFTLICHES UMFELD

Die energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen blieben im Laufe des Geschäftsjahrs 2016 für die österreichischen Energieversorgungsunternehmen äußerst herausfordernd (vgl. etwa Verbund 2017, S. 49; KELAG 2017, S. 19). Der Klimawandel und die Umstellung des Energiesystems stellen für die traditionellen Energieversorger eine neue Herausforderung dar, vor allem da sich der Energiemarkt im Umbruch (vgl. Wien Energie 2017) befindet und die Energiekonzerne ihre Strategien anpassen mussten (vgl. EVN 2017; Energie AG Oberösterreich 2016). Dabei gibt es kein Absatzproblem: Denn der inländische Stromverbrauch ist im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr um etwa ein Prozent gestiegen und betrug in Summe 70,3 Terawattstunden (TWh). Und der landesweite Verbrauch von Erdgas stieg 2016 um 4,1 Prozent gegenüber dem Jahr 2015. Dabei war die geringfügig kühlere Witterung sowie der gestiegene Einsatz von Gaskraftwerken verantwortlich (vgl. KELAG 2017, S. 19f.). Die zehn betrachteten Energiekonzerne konnten ihre Stromabsatzmengen im Vergleich zum Vorjahr um 7,7% steigern, wobei die Energie Steiermark ihren Stromabsatz aufgrund gestiegener Trading-Aktivitäten außerordentlich stark erhöhte (vgl. Energie Steiermark 2017, S. 3), während bei der Hälfte der untersuchten Energieversorger die Absatzmengen im Vergleich zum Vorjahr 2015 gesunken sind.

Tabelle 1: Stromabsatz der Energiekonzerne (in Gigawattstunden)

Absatzmengen Strom, in GWh	2014	2015	2016	Δ zu 2015	Δ zu 2014
Verbund - Konzern	50.823	51.375	55.189	7,4%	8,6%
Energie AG OÖ - Konzern	18.563	16.545	16.956	2,5%	-8,7%
EVN - Konzern	6.787	6.804	6.410	-5,8%	-5,6%
KELAG - Konzern	18.953	20.380	22.785	11,8%	20,2%
Energie Steiermark - Konzern	22.079	19.794	28.015	41,5%	26,9%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	4.583	4.607	4.616	0,2%	0,7%
Energie Burgenland - Konzern	1.162	1.177	1.169	-0,7%	0,6%
Salzburg AG	14.681	14.632	13.711	-6,3%	-6,6%
TIWAG - Konzern	17.727	17.457	16.535	-5,3%	-6,7%
Wien Energie - Teilkonzern	9.349	9.444	9.281	-1,7%	-0,7%
Summe	**164.707**	**162.215**	**174.667**	**7,7%**	**6,0%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Trotz des steigenden Absatzes an Strom und Gas sanken die Umsätze der österreichischen Energiekonzerne im Vergleich zum Vorjahr 2015 um 4,4 Prozent. Somit erwirtschafteten die betrachteten Energieversorgungsunternehmen im Jahr 2016 rund 13,8 Milliarden Euro. Im Detail reduzierten sich die Umsätze bei neun von zehn Energiekonzernen, da sich die Preise für Strom, Gas sowie für Rohstoffe und Brennstoffmärkte weiterhin reduziert haben.

Die Umsatzerlöse der Energieunternehmen stammen großteils aus dem Stromgeschäft. Beim Verbundkonzern machten 2016 die Stromerlöse beispielsweise knapp 80 Prozent der Gesamtumsätze und bei der Energie Steiermark etwa 70 Prozent aus (vgl. Verbund 2017; Energie Steiermark 2017). Die Strompreise werden für die deutsch-österreichische Preiszone an der Leipziger Energiebörse EEX gehandelt und gerieten zum einen aufgrund des stufenweisen Ausstiegs aus der Kernkraft in Deutschland bis zum Jahr 2022 und der damit verbundenen massiven Förderung von erneuerbaren Energien in einen Sinkflug (vgl. Löschel et al. 2012). Somit kamen auch konventionelle

Kraftwerke unter Druck (vgl. McKenna et al. 2014). Das deutsche Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) regelt die bevorzugte Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Quellen ins Stromnetz und garantiert deren Erzeugern Einspeisevergütungen.

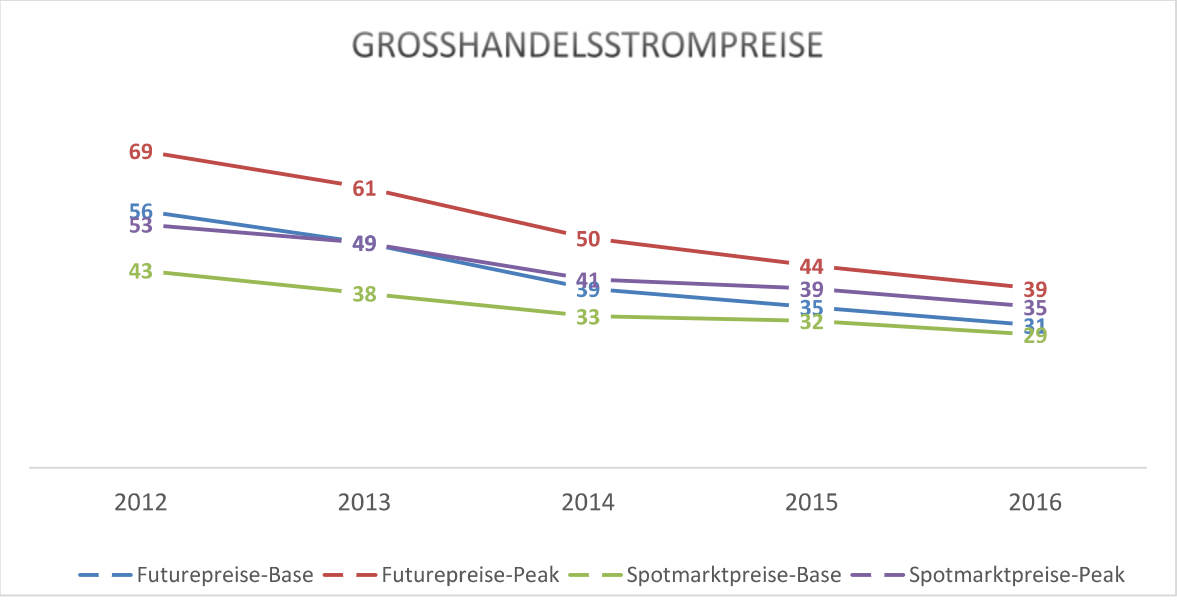
Tabelle 2: Umsatzerlöse der Energiekonzerne (in Tausend Euro)

Umsatzerlöse, in T €	2014	2015	2016	Δ zu 2015	Δ zu 2014
Verbund - Konzern	2.825.531	2.969.650	2.795.856	-5,9%	-1,1%
Energie AG OÖ - Konzern	1.826.808	1.573.928	1.534.907	-2,5%	-16,0%
EVN - Konzern	1.974.800	2.135.800	2.046.600	-4,2%	3,6%
KELAG - Konzern	1.441.400	1.383.287	1.319.773	-4,6%	-8,4%
Energie Steiermark - Konzern	1.366.035	1.119.911	1.039.154	-7,2%	-23,9%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	599.954	571.660	542.811	-5,0%	-9,5%
Energie Burgenland - Konzern	313.435	334.772	306.164	-8,5%	-2,3%
Salzburg AG	1.284.206	1.222.307	1.060.348	-13,3%	-17,4%
TIWAG - Konzern	1.274.340	1.282.455	1.071.260	-16,5%	-15,9%
Wien Energie - Teilkonzern	1.794.300	1.820.800	2.056.700	13,0%	14,6%
Summe	**14.700.809**	**14.414.570**	**13.773.573**	**-4,4%**	**-6,3%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Pezenka und Thoman (2014) schildern einen „massiven Preisverfall des Stromgroßhandelspreises“, welcher zu Marktverwerfungen führte und u.a. Gaskraftwerke sowie andere konventionelle Kraftwerke, welche an ihren Strom über die Börse vermarkten, zunehmend aus dem Markt drängte, da diese „daher nicht mehr wirtschaftlich betreibbar“ sind. Die Stromerzeugungskapazitäten stiegen weiterhin aufgrund der nach wie vor stark subventionierten Stromerzeugung aus Wind und Photovoltaik, indem in weiterer Folge die Strom-Großhandelspreise 2016 erneut nachgaben (vgl. Pezenka/Thoman 2014). Die Termin- und Spotmarktpreise für Grund- bzw. Spitzenlast sind im Jahr 2016 weiterhin gesunken. Die Durchschnittspreise für Grundlast im Spothandel lagen für das Jahr 2016 bei 29 Euro pro Megawattstunde (MWh) Für Spitzenlastkontrakte errechnet sich 35 Euro je MWh. Gegenüber dem Vorjahr 2015 reduzierte sich der Großhandelsstrompreis um 3 Euro je MWh bei Grundlast bzw. 4 Euro je MWh bei Spitzenlast.

Abbildung 1: Großhandelsstrompreise (in Euro pro Megawattstunde)



Quelle: EEX und EPEX Spot

Neben den rückläufigen Strompreisen setzte sich auch der Umbruch der Energiemärkte weiter fort. Die weltweiten Rohstoffpreise für Öl, Gas und Kohle gaben 2016 neuerlich nach. Außerdem brachen in Europa auch die CO_2-Preise aufgrund politischer Unsicherheiten über die zukünftige Rolle Großbritanniens im EU-Emissionshandel ein. Die einzelnen Geschäftsberichte schildern auch aufgrund der eingeleiteten Energieeffizienzmaßnahmen im Jahr 2016 eine stagnierende Stromnachfrage in der gesamten Preiszone Deutschland-Österreich. Weitere energiepolitische Rahmenbedingungen und Herausforderungen betreffen die Novelle des Ökostromgesetztes, welche die allgemeinen Bedingungen und die Höhe der Einspeisetarife zum wesentlichen Baustein zum Ausbau erneuerbarer Energien betrifft und die intelligente Einführung von Smart Metering – welche die stufenweise Einführung von intelligenten Messgeräten ermöglichen soll. Eine weitere Debatte beschäftigt sich mit der Trennung der einheitlichen Preiszone Österreich-Deutschland (vgl. Energie AG Oberösterreich 2016, 105; Salzburg AG 2017, S. 17; Verbund 2017; S. 53). Dazu schreitet auch die Digitalisierung in der Energiebrache voran, die Innovationsprozesse vorantreibt. Etablierte Unternehmen kooperieren mit Startups (vgl. Energie Steiermark 2017) und auf neue technische Lösungen wie Blockchain-Technologien oder intelligenter Netze werden getestet (vgl. Wien Energie 2017, S. 12; pwc 2016b, Salzburg AG 2017, 12).

All diese Herausforderungen führten dazu, dass die österreichischen Energieversorger ihre Geschäftsmodelle neu überdenken, sich digital transformieren und ihre Unternehmensstrategien anpassen. Dieser Beitrag beschäftigt sich in weiterer Folge mit den wirtschaftlichen Kenndaten der Energieunternehmen und widmet sich in weiterer Folge auf die jeweiligen Unternehmensstrategien, insbesondere hinsichtlich ihrer Beschäftigten. Da mit dem Geschäftsjahr 2017 die börsennotierten Energieunternehmen erstmals einen „nichtfinanziellen Bericht“ offenlegen müssen und einige Energieversorger bereits vorab damit begonnen haben (etwa Verbund, EVN), kann dieser Beitrag für künftige strategische Branchenreports als Grundlage dienen.

3 WIRTSCHAFTLICHE KENNDATEN

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit ausgewählten Kennzahlen und Kenndaten der österreichischen Energiekonzerne und konzentriert sich deren wirtschaftliche Betrachtung. Die ausgewählten Kennzahlen sollen grundsätzlich Informationen verständlich abbilden, um möglichst aussagekräftige Werte darzustellen und auswerten zu können. Je nach Definition der Werte und Kennzahlen können Informationen unterschiedlich auslegt werden (vgl. Schumich 2016b). Der Fokus liegt in diesem Beitrag bei der Beurteilung der Ertragslage, der Aufwandsstruktur, der finanziellen Stabilität sowie den Investitionen der untersuchten Energiekonzerne. Die Daten stammen aus den jeweiligen Konzernabschlüssen der Jahre 2014 bis 2016. Die Vergleichbarkeit der Energiekonzerne kann jedoch aus mehreren Gründen nicht ganz einheitlich betrachtet werden, da einerseits bei der unterschiedlichen Bilanzierung (IFRS oder UGB) der einzelnen Energiekonzerne keine generelle Vergleichbarkeit geschlossen werden kann. Andererseits ergeben sich aufgrund des Konzernabschlusses auch jährlich unterschiedliche Konsolidierungskreise, Bewertungsvorschriften oder abweichende Bilanzstichtage. Fünf von zehn Energiekonzerne bilanzierten nach der internationalen Rechnungslegung IAS/IFRS: Verbund, Energie AG Oberösterreich, EVN KELAG, Energie Steiermark. Die andere Hälfte der untersuchten Unternehmen bilanzierte nach den Vorschriften des Unternehmensgesetzbuchs (UGB). Ein Überblick der Eigentümerstruktur veranschaulicht, dass die zehn betrachteten Energieversorgungsunternehmen hauptsächlich der öffentlichen Hand – u.a. den Bundesländern, der Republik Österreich – gehören. Außerdem sind auch internationale Energieunternehmen (z.B. RWE, EnBW), Kreditinstitute und heimische Energieunternehmen – teilweise gegenseitig – beteiligt (siehe u.a. KELAG und Verbund). Zwei Energiekonzerne – Verbund und EVN – sind auch an der Börse gelistet.

Tabelle 3: Untersuchte Energiekonzerne, ihre EigentümerInnen und Besonderheiten

Name des Energiekonzerns	Bilanz-stichtag	Rechnungs-legungs-methode	EigentümerIn (HaupteigentümerIn)
Verbund - Konzern	Dezember	IFRS	Republik Österreich (51,0%); EVN AG (11,5%); Wiener Stadtwerke Holding AG (10,6%); TIWAG (8,2%); Streubesitz (15,3%)
Energie AG OÖ - Konzern	September	IFRS	OÖ Landesholding GmbH (52,5%); Linz AG (10,3%); Raiffeisenlandesbank OÖ AG (13,9%); TIWAG (8,2%); Verbund AG (5,5%); Oberbank AG (5,2%)
EVN - Konzern	September	IFRS	NÖ Landes-Beteiligungsholding GmbH (51,0%); EnBW Trust e.V. (32%); Streubesitz (15,9%)
KELAG - Konzern	Dezember	IFRS	Kärntner Energieholding Beteiligungs GmbH (51,1%); Verbund AG (35,2%); RWE Downstream Beteiligungs GmbH (12,9%)
Energie Steiermark - Konzern	Dezember	IFRS	Land Steiermark (75,0%); S.E.U. Holdings S.à.r.l. (25,0%)
Vorarlberger Illwerke - Konzern	Dezember	UGB	Land Vorarlberg (95,5%); WEG Wertpapiererwerbsgesellschaft mbH (4,5%)
Energie Burgenland - Konzern	September	UGB	Landesholding Burgenland GmbH (51,0%); Burgenland Holding AG (49,0%)
Salzburg AG - Konzern	Dezember	UGB	Land Salzburg (42,6%); Landeshauptstadt Salzburg (31,3%); Energie AG OÖ (26,1%)
TIWAG - Konzern	Dezember	UGB	Land Tirol (100,0%)
Wien Energie - Teilkonzern	Dezember	UGB	Wiener Stadtwerke Holding AG (100,0%)

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Ertragslage der Energiekonzerne

Eine Kennzahl, um die Ertragskraft der anlageintensiven Unternehmen zu messen, ist das EBITDA. Es steht für „Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization“ und misst die operative Ertragskraft ohne Berücksichtigung der unbaren Abschreibungen und Wertminderungen. Die Kennzahl nähert sich dem operativen Cashflow und kann daher auch zeigen, wie viel Geld für Investitionen, die Tilgung von Schulden, die Bezahlung der Steuern und die EigentümerInnen (anhand von Dividenden) übrigbleibt. Die EBITDA-Werte der österreichischen Energiekonzerne lagen im Geschäftsjahr 2016 nach einem Einbruch im Jahr 2014 wieder beinahe am selben absoluten Wert des Jahres Vorjahres bei etwa 3 Milliarden Euro. Trotz der niedrigeren Energiepreise konnten die Energieversorger ihre Ertragslage beinahe konstant halten. In der detaillierten Betrachtung reduzierten sich bei fünf Energiekonzernen die absoluten Ertragswerte, während hingegen die andere Hälfte der betrachteten Unternehmen ihre EBITDAs gegenüber dem Vorjahr 2015 erhöhen konnten.

Tabelle 4: EBITDA der Energiekonzerne (in Tausend Euro)

EBITDA, in T €	2014	2015	2016	Δ zu 2015	Δ zu 2014
Verbund - Konzern	808.800	888.651	1.044.231	17,5%	29,1%
Energie AG OÖ - Konzern	264.188	294.596	318.860	8,2%	20,7%
EVN - Konzern	184.100	583.200	604.400	3,6%	228,3%
KELAG - Konzern	191.579	208.307	202.848	-2,6%	5,9%
Energie Steiermark - Konzern	148.768	184.321	208.586	13,2%	40,2%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	165.241	170.154	151.392	-11,0%	-8,4%
Energie Burgenland - Konzern	75.205	164.333	73.765	-55,1%	-1,9%
Salzburg AG	136.454	143.684	146.310	1,8%	7,2%
TIWAG - Konzern	214.960	213.554	177.222	-17,0%	-17,6%
Wien Energie - Teilkonzern	104.800	185.500	87.400	-52,9%	-16,6%
Summe	**2.294.095**	**3.036.300**	**3.015.014**	**-0,7%**	**31,4%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Die EBITDA-Margin, welche sich aus dem Verhältnis aus EBITDA und Umsatz errechnet, erhöhte sich im Vergleich zu den beiden Vorjahren, da die absolute Höhe des operativen Ergebnisses vor Abschreibungen und Wertminderungen (EBITDA) über dem Niveau des Vorjahres 2015 lag und die Umsätze sich weiterhin reduzierten. Somit erhöhten sich die operativen Gewinnspannen vor Abschreibungen bei nahezu allen analysierten Energiekonzernen. Die operative Gewinnspanne lag somit vor Abschreibungen im Jahr 2016 bei nahezu 21,9% im Verhältnis zum Umsatz.

Tabelle 5: EBITDA-Quote der Energiekonzerne (in Prozent des Umsatzes)

EBITDA-Quote, in %	2014	2015	2016
Verbund - Konzern	28,6%	29,9%	37,3%
Energie AG OÖ - Konzern	14,5%	18,7%	20,8%
EVN - Konzern	9,3%	27,3%	29,5%
KELAG - Konzern	13,3%	15,1%	15,4%
Energie Steiermark - Konzern	10,9%	16,5%	20,1%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	27,5%	29,8%	27,9%
Energie Burgenland - Konzern	24,0%	49,1%	24,1%
Salzburg AG	10,6%	11,8%	13,8%
TIWAG - Konzern	16,9%	16,7%	16,5%
Wien Energie - Teilkonzern	5,8%	10,2%	4,2%
Summe	**15,6%**	**21,1%**	**21,9%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Eine erhöhte Ertragsentwicklung kann auch nach Hinzunahme der Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände (mithilfe der Kennzahl des EBIT[1]) abgelesen werden. Generell betrachtet erhöhte sich 2016 die operative Ertragskraft der österreichischen Energiekonzerne im Vergleich zu den beiden Vorjahren erheblich und lag bei knapp 1,5 Mrd. Euro. Jedoch wird an dieser Stelle auch erwähnt, dass im Jahr 2014 die EVN aufgrund massiver Abschreibungen ein negatives EBIT ausweisen musste.

In einer detaillierten Betrachtung zeigt sich jedoch wieder ein ambivalentes Bild: Lediglich vier von zehn untersuchten Energiekonzernen ist es im Jahr 2016 gelungen, höhere operative Erträge als in den beiden Vorjahren zu erwirtschaften – und zwar dem Verbund, der Energie AG Oberösterreich, dem KELAG Konzern sowie der Energie Steiermark. Die anderen betrachteten Energieversorger hatten niedrigere Ertragswerte gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen.

Tabelle 6: EBIT der Energiekonzerne (in Tausend Euro)

EBIT, in T €	2014	2015	2016	Δ zu 2015	Δ zu 2014
Verbund - Konzern	411.947	410.606	615.138	49,8%	49,3%
Energie AG OÖ - Konzern	105.592	118.871	135.429	13,9%	28,3%
EVN - Konzern	-341.400	268.200	260.400	-2,9%	
KELAG - Konzern	68.207	97.280	103.643	6,5%	52,0%
Energie Steiermark - Konzern	61.579	88.024	117.385	33,4%	90,6%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	84.701	84.328	80.305	-4,8%	-5,2%
Energie Burgenland - Konzern	28.140	34.198	16.390	-52,1%	-41,8%
Salzburg AG	48.694	50.918	48.096	-5,5%	-1,2%
TIWAG - Konzern	124.864	131.422	90.149	-31,4%	-27,8%
Wien Energie - Teilkonzern	33.900	100.300	-3.600	-103,6%	-110,6%
Summe	**626.224**	**1.384.147**	**1.463.335**	**5,7%**	**133,7%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Aufgrund der in Summe höheren Ertragswerte lässt sich schließen, dass trotz 4,4%igen Umsatzrückgangs die Aufwendungen stärker gesunken sind, um die operative Ertragslage zu verbessern. Aus diesem Grunde werden in weiterer Folge die Aufwandsstruktur, insbesondere die Material- und Personalaufwendungen, genauer unter die Lupe genommen.

[1] Abkürzung für „Earnings before Interest and Tax".

Aufwandsstruktur der Energiekonzerne

Der Materialaufwand[2] der österreichischen Energiekonzerne stellt traditionellerweise den höchsten Aufwandsposten aus. Da die Preise an den Rohstoffmärkten auch weiterhin zurückgegangen sind, konnten beinahe alle betrachteten Energieversorger ihre Energiebezugskosten im Strom- und Gasbereich sogar stärker senken als ihre Umsätze. In Summe reduzierten sich die Materialaufwendungen um 7,3 Prozent zum Vorjahr 2015 und lagen im Betrachtungsjahr 2016 bei etwa 8,2 Milliarden Euro.

Tabelle 7: Materialaufwand der Energiekonzerne (in Tausend Euro)

Materialaufwand, in T€	2014	2015	2016	Δ zu 2015	Δ zu 2014
Verbund - Konzern	1.420.641	1.554.453	1.389.798	-10,6%	-2,2%
Energie AG OÖ - Konzern	1.044.934	996.867	894.275	-10,3%	-14,4%
EVN - Konzern	1.284.000	1.320.400	1.177.300	-10,8%	-8,3%
KELAG - Konzern	1.086.850	1.045.649	971.431	-7,1%	-10,6%
Energie Steiermark - Konzern	1.035.281	754.247	636.103	-15,7%	-38,6%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	268.202	250.370	228.712	-8,7%	-14,7%
Energie Burgenland - Konzern	137.395	127.410	116.301	-8,7%	-15,4%
Salzburg AG	979.439	907.235	736.907	-18,8%	-24,8%
TIWAG - Konzern	725.859	676.032	607.605	-10,1%	-16,3%
Wien Energie - Teilkonzern	1.288.500	1.252.300	1.481.200	18,3%	15,0%
Summe	**9.271.101**	**8.884.963**	**8.239.632**	**-7,3%**	**-11,1%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Die Materialaufwandsquote drückt aus, wie hoch der Anteil des Materialaufwandes gemessen am Umsatz der Energiekonzerne ist. Der Materialaufwandsanteil im Verhältnis zum Umsatz lag im Geschäftsjahr 2014 noch bei 63 Prozent und verringerte sich laufend. Die Einzelbetrachtung veranschaulicht, dass die meisten Energiekonzerne ihre Materialaufwandsquoten im Vergleich zu den beiden Vorjahren reduzieren konnten. Dabei hatten Wien Energie, KELAG und Salzburg AG mit knapp 70 oder mehr Prozent den höchsten ausgewiesenen Materialaufwand im Verhältnis zum Umsatz zu verzeichnen.

Tabelle 8: Materialaufwandsquote der Energiekonzerne (in Prozent des Umsatzes)

Materialaufwandsquote, in %	2014	2015	2016
Verbund - Konzern	50,3%	52,3%	49,7%
Energie AG OÖ - Konzern	57,2%	63,3%	58,3%
EVN - Konzern	65,0%	61,8%	57,5%
KELAG - Konzern	75,4%	75,6%	73,6%
Energie Steiermark - Konzern	75,8%	67,3%	61,2%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	44,7%	43,8%	42,1%
Energie Burgenland - Konzern	43,8%	38,1%	38,0%
Salzburg AG	76,3%	74,2%	69,5%
TIWAG - Konzern	57,0%	52,7%	56,7%
Wien Energie - Teilkonzern	71,8%	68,8%	72,0%
Summe	**63,1%**	**61,6%**	**59,8%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

[2]Bei der Bezeichnung Materialaufwand wurden in diesem Fall Aufwendungen für Material und für sonstige bezogene Herstellungsleistungen (z.B. Strombezug, Erdgasbezug, Fremdleistungen, inkl. Bezugsaufwendungen aus Energiehandelsaktivitäten – wenn nicht anders angeführt) zusammengefasst.

Die zehn untersuchten Energieversorger hatten 2016 im Schnitt 25.656 Beschäftigte (siehe Tabelle im Anhang). Die Personalaufwendungen sanken – wie auch die Anzahl der MitarbeiterInnen – moderat und lagen im Jahr 2016 bei knapp 2 Milliarden Euro. Da im gesamten Personalaufwand auch Pensionsverpflichtungen und gesetzliche Abfertigungsansprüche miteinbezogen sind, wurden in den letzten Jahren bei den einzelnen Unternehmen aufgrund der Marktsituation Zinsanpassungen durchgeführt, welche in der Einzelbetrachtung unterschiedliche Auswirkungen mit sich brachten. Bei der Wien Energie kam neben Restrukturierungsmaßnahmen auch der Aufwand für die durch die Fusion der Energie Allianz Austria GmbH mit der e&t Handelsgesellschaft m.b.H. hinzu, di nun im Konzernbereich Wien integriert wurde (vgl. Wien Energie 2017, S. 78). Ebenso war bei der TIWAG der Personalaufwand aufgrund der geänderten Bewertungsparameter im Vorjahr 2015 besonders hoch (vgl. TIWAG 2017, S. 32). Eine ähnliche Aufwandsentwicklung kann auch seitens der Bruttolöhne- und Gehälter abgelesen werden, die 2016 in Summe etwa 1,25 Milliarden Euro betrugen (siehe Tabelle im Anhang).

Tabelle 9: Personalaufwand der Energiekonzerne (in Tausend Euro)

Personalaufwand, in T€	2014	2015	2016	Δ zu 2015	Δ zu 2014
Verbund - Konzern	359.322	332.943	313.615	-5,8%	-12,7%
Energie AG OÖ - Konzern	274.903	256.448	262.931	2,5%	-4,4%
EVN - Konzern	313.000	313.500	313.700	0,1%	0,2%
KELAG - Konzern	148.830	137.096	141.061	2,9%	-5,2%
Energie Steiermark - Konzern	150.776	141.564	145.613	2,9%	-3,4%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	114.606	117.927	114.063	-3,3%	-0,5%
Energie Burgenland - Konzern	68.623	72.459	69.705	-3,8%	1,6%
Salzburg AG	169.256	176.910	180.907	2,3%	6,9%
TIWAG - Konzern	161.265	237.600	176.816	-25,6%	9,6%
Wien Energie - Teilkonzern	260.300	237.600	290.500	22,3%	11,6%
Summe	**2.020.881**	**2.024.047**	**2.008.911**	**-0,7%**	**-0,6%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Die Personalaufwandsquote lag 2016 im Schnitt bei 14,6 Prozent des Umsatzes. Die Ursache der höheren Personalaufwandsanteile begründet sich generell mit den weiterhin sinkenden Umsätzen bei konstantem Personalaufwand.

Tabelle 10: Personalaufwandsquote der Energiekonzerne (in Prozent des Umsatzes)

Personalaufwandsquote, in %	2014	2015	2016
Verbund - Konzern	12,7%	11,2%	11,2%
Energie AG OÖ - Konzern	15,0%	16,3%	17,1%
EVN - Konzern	15,8%	14,7%	15,3%
KELAG - Konzern	10,3%	9,9%	10,7%
Energie Steiermark - Konzern	11,0%	12,6%	14,0%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	19,1%	20,6%	21,0%
Energie Burgenland - Konzern	21,9%	21,6%	22,8%
Salzburg AG	13,2%	14,5%	17,1%
TIWAG - Konzern	12,7%	18,5%	16,5%
Wien Energie - Teilkonzern	14,5%	13,0%	14,1%
Summe	**13,7%**	**14,0%**	**14,6%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Gewinne der Energiekonzerne

Der Jahresüberschuss bzw. das Periodenergebnis stellt den Gewinn des Unternehmens nach Berücksichtigung aller Erträge und Aufwendungen inkl. Ertragssteuern dar (vgl. Naderer 2016). Mit Ausnahme der Wien Energie wiesen alle österreichischen Energiekonzerne für das Jahr 2016 ein positives Periodenergebnis aus. In Summe erwirtschafteten die Energieversorgungskonzerne Gewinne von insgesamt knapp 1,1 Milliarden Euro. Dabei spielte vor allem der Verbund eine wesentliche Rolle, da sich das Konzernergebnis um über 209 Millionen Euro im Vergleich zum Vorjahr 2015 auf 459,6 Millionen Euro erhöhte und auch die Salzburg AG, die Energie AG Oberösterreich sowie die Energie Steiermark hatten ein enormes Gewinnwachstum zu verzeichnen. Nichtsdestotrotz gab es auch fünf Energiekonzerne, die eine Reduktion ihrer Gewinne bzw. einen Jahresverlust zu verbuchen hatten.

Tabelle 11: Periodenergebnis der Energiekonzerne (in Tausend Euro)

Periodenergebnis (nach Steuern), in T €	2014	2015	2016	Δ zu 2015	Δ zu 2014
Verbund - Konzern	180.545	250.327	459.551	83,6%	154,5%
Energie AG OÖ - Konzern	55.479	64.759	81.225	25,4%	46,4%
EVN - Konzern	-270.500	190.700	182.800	-4,1%	
KELAG - Konzern	94.217	89.889	86.993	-3,2%	-7,7%
Energie Steiermark - Konzern	61.562	88.414	117.529	32,9%	90,9%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	55.159	53.405	43.302	-18,9%	-21,5%
Energie Burgenland - Konzern	19.627	22.273	25.179	13,0%	28,3%
Salzburg AG	35.654	36.657	76.110	107,6%	113,5%
TIWAG - Konzern	105.218	83.222	60.785	-27,0%	-42,2%
Wien Energie - Teilkonzern	40.400	28.200	-79.900		
Summe	**377.361**	**907.846**	**1.053.574**	**16,1%**	**179,2%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Die Energieversorger haben im Jahr 2017 in Summe etwas mehr als 396 Millionen Euro an ihre EigentümerInnen ausgeschüttet. Während Verbund, Vorarlberger Illwerke, Salzburg AG und TIWAG ihre Dividenden reduzierten, erhöhte Energie Steiermark die Ausschüttungshöhe. Die übrigen Energiekonzerne haben ihre Dividendenhöhe auf Vorjahresniveau belassen. Die Ausschüttungsquote lag 2017 auf Basis der Konzernjahresergebnisse von 2016 somit bei knapp 40 Prozent.

Tabelle 12: Dividenden an die EigentümerInnen der Energiekonzerne (in Tausend Euro)

Dividenden, in T €	2015	2016	2017	Δ zu 2016	Δ zu 2015
Verbund - Konzern	100.751	121.595	100.751	-17,1%	0,0%
Energie AG OÖ - Konzern	53.273	53.271	53.269	0,0%	0,0%
EVN - Konzern	74.734	74.676	74.694	0,0%	-0,1%
KELAG - Konzern	40.000	40.000	40.000	0,0%	0,0%
Energie Steiermark - Konzern	45.749	50.000	55.000	10,0%	20,2%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	23.220	26.700	24.950	-6,6%	7,5%
Energie Burgenland - Konzern	17.000	19.000	21.000	10,5%	23,5%
Salzburg AG	26.741	27.210	17.693	-35,0%	-33,8%
TIWAG-Konzern	4.000	20.920	4.000	-80,9%	0,0%
Wiener Stadtwerke	5.400	5.000	5.000	0,0%	-7,4%
Summe	**390.868**	**438.372**	**396.357**	**-9,6%**	**1,4%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Finanzielle Stabilität der Energiekonzerne

Die Eigenkapitalreserven der österreichischen Energiekonzerne können im Großen und Ganzen als recht stabil betrachtet werden. Sieben der insgesamt zehn Energieversorger wiesen sehr stabile Eigenkapitalquoten von mehr als 40 Prozent im Verhältnis zur Bilanzsumme aus. Aufgrund der hohen Sachanlagen (auf der Aktivseite der Bilanz), ist ein dementsprechendes Eigenkapital (auf der Passivseite der Bilanz) zur langfristigen Stabilisierung auch notwendig. Lediglich der Teilkonzern der Wien Energie weist im Jahr 2016 eine nicht sehr zufriedenstellende Eigenkapitalquote von 13,8 Prozent aus.

Tabelle 13: Eigenkapitalquote der Energiekonzerne (in Prozent der Bilanzsumme)

Eigenkapitalquote, in %	2014	2015	2016
Verbund - Konzern	44,7	48,2	50,0
Energie AG OÖ - Konzern	34,7	36,5	37,7
EVN - Konzern	38,5	39,8	42,3
KELAG - Konzern	40,0	40,8	41,4
Energie Steiermark - Konzern	47,3	46,7	46,2
Vorarlberger Illwerke - Konzern	71,5	69,5	72,3
Energie Burgenland - Konzern	34,3	35,3	36,5
Salzburg AG	42,4	43,1	43,0
TIWAG-Konzern	46,7	46,7	46,3
Wien Energie - Teilkonzern	18,7	18,2	13,8

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Investitionen der Energiekonzerne

Die anhaltenden herausfordernden energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten bei den Energieversorgern auch weiterhin dazu, ihre Investitionen zu reduzieren (vgl. Thoman/Schumich 2015). In Summe wurden von den zehn österreichischen Energiekonzernen im Jahr 2016 etwa 1,6 Milliarden Euro investiert. Im Jahr 2014 waren es jedoch noch knapp 2 Milliarden Euro, die für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen ausgegeben wurden.

Tabelle 14: Investitionen der Energiekonzerne (in Tausend Euro)

Investitionen, in T € (immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen)	2014	2015	2016	Δ zu 2015	Δ zu 2014
Verbund - Konzern	436.500	284.600	269.700	-5,2%	-38,2%
Energie AG OÖ - Konzern	162.800	141.100	159.500	13,0%	-2,0%
EVN - Konzern	396.300	322.700	315.400	-2,3%	-20,4%
KELAG - Konzern	164.199	134.884	115.270	-14,5%	-29,8%
Energie Steiermark - Konzern	114.099	122.060	146.965	20,4%	28,8%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	147.520	153.692	164.464	7,0%	11,5%
Energie Burgenland - Konzern	24.702	37.799	41.394	9,5%	67,6%
Salzburg AG	85.948	104.445	134.439	28,7%	56,4%
TIWAG - Konzern	213.536	239.344	208.688	-12,8%	-2,3%
Wien Energie - Teilkonzern	209.300	127.800	49.600	-61,2%	-76,3%
Summe	**1.954.904**	**1.668.424**	**1.605.420**	**-3,8%**	**-17,9%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

4 UNTERNEHMENSSTRATEGIEN UND BESCHÄFTIGUNGSMASSNAHMEN

Die herausfordernden energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Verwerfungen am Strommarkt führten bei den einzelnen österreichischen Energiekonzernen zu Umsatzeinbußen, Einsparungen und geringeren Investitionen. Damit eingehend wirkte auch die strategische Ausrichtung der einzelnen Energiekonzerne. Dieses Kapitel beginnt mit den übergeordneten Strategien der zehn Energieversorger und beschäftigt sich anhand von zwei Fallbeispielen – EVN und Verbund - mit den einzelnen Strategien mit Konzentration auf die Beschäftigung. Ein weiteres Untersuchungsfeld betrifft die Digitalisierung in der Energiebranche.

Hinsichtlich der theoretischen Brille wird in diesem Beitrag dem ‚Struktur-folgt-Strategie'-Ansatz gefolgt. Ab den 1960er-Jahren erkannten die UnternehmensleiterInnen, wie wichtig es sei, noch vor Festlegung der Organisationsstrukturen einen Strategieplan zu entwickeln. Der Managementforscher Chandler (1962) zeigte, wie die beiden Faktoren Struktur und Strategie miteinander verbunden sind. Er definierte „Strategie" als die Festlegung langfristiger Ziele, Abläufe und Ressourcenallokationen. Als „Struktur" verstand er die Art und Weise, wie Unternehmen organisiert werden, um die beschlossene Strategie umzusetzen – und zwar mit allen Hierarchien und Autoritätsverhältnissen - die damit einhergehen (vgl. Chandler 1962). Für ihn war klar, dass die Struktur der Strategie folgt. Somit werden in weiterer Folge die Strategien der Energieversorgungsunternahmen anhand ihrer Geschäftsberichte unter die Lupe genommen, um Implikationen auf die Struktur einschätzten zu können. Die Geschäftsberichtrecherche zeigte, dass die österreichischen Energieversorger als ihr übergeordnetes Ziel die nachhaltige Wertschaffung im Auge haben. Die Ideologie und starke Ausrichtung des „Shareholder Value" (vgl. Lazonick/O'Sullivan 2000) – der die Maximierung des Eigentümerwerts oberstes Ziel vorsieht – ist auch in den Unternehmensführungsprinzipien der österreichischen Energieversorger stark verankert. Aus diesem Grunde berichten die Konzerne sehr umfangreich über ihre finanziellen Daten, welche auf Basis von nationalen und internationalen Standards erstellt werden. Allerdings mangelt es oft bei grundlegenden qualitativen Daten bzw. nichtfinanziellen Indikatoren, die ebenfalls eine wichtige Beurteilungsgrundlage für künftige Erfolgspotenziale und Risiken von Organisationen sein können. Daher wird nun untersucht, welche Strategien die Energiekonzerne in ihren Geschäftsberichten erwähnen, um in weiterer Folge auf Handlungsempfehlungen zu einer besseren Vergleichbarkeit geben zu können.

Übergeordnete Ziele und Strategien der Energiekonzerne

Die Abbildung der übergeordneten Ziele veranschaulicht auch bei den österreichischen Energiekonzernen einen starken Fokus der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Knapp die Hälfte der untersuchten Energieversorger legten ihre Strategien für die nächsten drei Jahre fest, lediglich die Wien Energie setzte sich definitiv bereits Ziele für das Jahr 2030. Sechs von zehn Unternehmen haben für ihre vorgelegten Strategien auch Bezeichnungen zur besseren Verankerung gewählt. So nennt beispielsweise die Energie Burgenland ihr Effizienzprogramm „Energie Burgenland FIT2020" und die Energie AG OÖ legte die „PowerStrategie 2020" fest. Bei den ausgewählten

Energiekonzernen zeigte sich in den einzelnen Geschäftsberichten auch, dass in weiterer Folge auch die Wertschaffung gegenüber den Stakeholdern (u.a. Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit) eine wichtige strategische Ausrichtung sei. Die Energie AG Oberösterreich möchte mit ihrer Aufbringungsstrategie, dass langfristig wieder die Vollkosten neuer Stromerzeugungsanlagen erwirtschaftet werden können. Somit liegt hier der Fokus auf Effizienzsteigerung im Kraftwerksbetrieb bei gleichzeitiger Sicherstellung der Werterhaltung ihrer Anlagen sowie der Generierung zusätzlicher Erträge auf den Flexibilitätsmärkten.

Drei Energiekonzerne (EVN, Verbund, Vorarlberger Illwerke) erfüllten bereits auf freiwilliger Basis die Anforderungen des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes (NaDiVeG), das für mehr als 100 Unternehmen in Österreich ab dem Berichtsjahr 2017 verpflichtend wird. Die neue gesetzliche Regelung betrifft vor allem große Kapitalgesellschaften, die Unternehmen von öffentlichem Interesse sind und im Jahresdurchschnitt mehr als 500 ArbeitnehmerInnen beschäftigen. Diese haben im Lagebericht oder in einem gesonderten Bericht nichtfinanzielle Informationen offenzulegen. Diese beinhalten u.a. Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelage oder die Achtung der Menschenrechte. Jedoch präzisierte der Gesetzgeber nicht, welchen Standards die nichtfinanzielle Erklärung zu folgen hat. Es gibt jedoch internationale Rahmenwerke, welche die wesentlichen Risiken und die wichtigsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren miteinbeziehen. Die umfassende Variante des G4 Standards der Global Reporting Initiative (GRI) wurde vom Gesetzgeber als „sicherer Hafen“ definiert und entspricht jedenfalls den gesetzlichen Erfordernissen (vgl. Schönbauer 2017).

Tabelle 15: Übergeordnete Ziele und Strategiebezeichnung der Energiekonzerne

Energiekonzern	Beschreibung des übergeordneten Ziels	Strategiebezeichnung	GRI
Verbund - Konzern	Erfolgreiche Steigerung des Unternehmenswertes in einer disruptiv entwickelnden, neuen Energiewelt	Integrierte Verbund-Strategie (auf Basis der Wesentlichkeitsanalyse)	ja
Energie AG OÖ - Konzern	Sicherung der starken Marktposition in etablierten Märkten, Entwicklung neuer Geschäfte; Weiteführung profitabler Konzernentwicklung	PowerStrategie 2020	nein
EVN - Konzern	Nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts	Aktualisierte Konzernstrategie 2020 (auf Basis der Wesentlichkeitsanalyse)	ja
KELAG - Konzern	Wertorientierte Unternehmensführung: Werte für Investoren, Kunden und Mitarbeiter zu schaffen	Entwicklungsprogramm kelag2020	ja
Energie Steiermark - Konzern	Nachhaltige Unternehmenswertsteigerung	k.A.	nein
Vorarlberger Illwerke - Konzern	Nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolgs	k.A.	ja
Energie Burgenland - Konzern	Gewährleistung einer langfristig positiven Entwicklung des Unternehmens	Energie Burgenland FIT2020 (Effizienzprogramm)	nein
Salzburg AG	Mehrwert beim Kunden, Wachstum und Innovation. Regionaler Fokus und operative Exzellenz	Strategie 2025	nein
TIWAG-Konzern	Zuverlässige Energieversorgung, ein profitables Wachstum, innovative Produkte und Stärkung der Energieeffizienz	k.A.	nein
Wien Energie - Teilkonzern	Nahe am Kunden, Nachhaltig für die Gesellschaft, wertsichernd für den Eigentümer	k.A., strategische Ziele bis 2030 festgelegt	nein

Quelle: Geschäftsberichte 2016

Umsetzung der Strategie am Beispiel von Verbund und EVN

Der Verbundkonzern gliederte seine Strategien auf fünf verschiedene Ebenen: Erstens wurden vier Ziele festgesetzt, welche das strategische Ziel der Wertsteigerung des Unternehmens absichern soll. Die Nettoverschuldung soll mit dem EBITDA nicht mehr als drei Jahre sein, die Kapitalrentabilität soll anhand des Return on Capital Employed (ROCE) über 7 Prozent liegen, ein profitables Wachstum in allen Segmenten soll erwirtschaftet werden und es wird in Rating im A-Bereich angestrebt. Bei der Ebene der sicheren Stromversorgung wurde das Ziel beschreiben, sich auf Wasser- und Windkraft zu fokussieren und effizientester Stromversorger in der Peer-Gruppe zu sein. Darüber hinaus wurde ein großer Wert auf die Systemsicherheit im österreichischen Übertragungsnetz gelegt und sowie die Umsetzung des Netzwerkentwicklungsplans dementsprechend erläutert. In Hinblick auf die Innovationsstrategie sei es ein Ziel, neue ertragreiche Produkte und Geschäftsmodelle zu etablieren, um das Management der digitalen Transformation in der Energiewirtschaft bewältigen zu können.

In Hinblick auf die MitarbeiterInnen werden sechs Punkte hervorgehoben: Erstens soll die Unfallrate bei unter 12 pro 1.000 Beschäftigen liegen und die Fluktuationsrate solle bei unter 5% sein. Man wolle sich auch weiterhin bemühen, attraktive und sichere Arbeitsplätze anzubieten. Bei der Weiterbildung wird angestrebt, dass im Schnitt 40 Stunden pro Jahr in Weiterbildung investiert wird. Zudem sollen pro Jahr 35 neue Lehrlinge eingestellt werden und die Förderung der Diversität soll mit einem Konzernfrauenanteil von mehr als 20 Prozent vorangetrieben werden. Jedoch wurde auch geschildert, dass ein Kosteneinsparungs- und Effizienzsteigerungsprogramm umgesetzt wird.

Bei der EVN konnte ein recht übersichtliches Bild der strategischen Ebenen abgelesen werden. Die Wesentlichkeitsanalyse im Rahmen der GRI-Berichterstattung scheint in der Analyse der einzelnen Ziele und Strategien sehr hilfreich für den Betrachter zu sein. Der wichtigste Faktor war die Versorgungssicherheit – die mit einer Stärkung stabiler Aktivitäten in Niederösterreich durch ein Investitionsprogramm – einhergehen. Weitere wichtige Ebenen betrafen die Kundenstruktur sowie die nachhaltige Energieerzeugung und den Umweltschutz. Bei der Ebene der nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung konnte festgestellt werden, dass Effizienzsteigerungen im operativen Geschäft und die Fokussierung auf Maßnahmen zur Senkung der Netzverluste sowie andere Synergieeffekte genutzt werden sollen. Bei der Ebene „verantwortungsvollen Arbeitgeber“ wurde die Erweiterung des Kompetenzniveaus zur Sicherheit des Bedarfs an Fach- und Führungskräften betont. Zudem werden Arbeitsmodelle zur Harmonisierung des Berufs- und Familienlebens, Karriereentwicklungsperspektiven für weibliche Beschäftigte sowie die Steigerung der Arbeitssicherheit hervorgehoben.

Alle Energiekonzerne haben erwähnt, dass ihre MitarbeiterInnen mit ihrer Erfahrung und ihrem fundierten Wissen maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Jeder Geschäftsbericht beinhaltete ein eigenes (Unter-)Kapital – mit teilweise nicht vergleichbaren Informationen zu den anderen Unternehmen.

Tabelle 16: Strategische Ebenen und Beschreibung der Ziele von Verbund und EVN

Energiekonzern	Strategische Ebenen	Beschreibung der Ziele
Verbund - Konzern	Wertsteigerung des Unternehmens	Finanzielle Stabilität: Nettoverschuldung/EBITDA < 3,0 Jahre Kapitalrentabilität: ROCE > 7,0% Profitables Wachstum in allen Segmenten Rating im A-Bereich
	Sichere Stromversorgung	Fokus auf Wasser- und Windkraft Effizientester Stromerzeuger in der Peer-Gruppe Systemsicherheit im österreichischen Übertragungsnetz Umsetzung des Netzentwicklungsplans
	Innovation	Etablierung neuer, ertragreicher Produkte und Geschäftsmodelle Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der Energiewelt Management der digitalen Transformation in der E-Wirtschaft
	Verantwortung für Mitarbeiter	Unfallrate unter 12 pro 1.000 Mitarbeiter pro Jahr Attraktive und sichere Arbeitsplätze: Fluktuationsrate < 5% Umsetzung des Effizienzsteigerungsprogramms 40 Bildungsstunden pro Mitarbeiter pro Jahr 35 neue Lehrlinge pro Jahr Förderung von Diversität: Frauenanteil 20%
	Sonstige Ziele	Compliance und Transparenz: Faire Geschäftspraktiken fortsetzen Gesellschaftliches Engagement im Sozial- und Bildungsbereich
EVN - Konzern	Versorgungssicherheit	Stärkung stabiler Aktivitäten in Niederösterreich durch ein Investitionsprogramm (70% davon in Ausbau der Netzinfrastruktur)
	Kunden im Fokus	Intensivierung Kundennähe/-service.
	Nachhaltige Energieerzeugung	Steigerung umweltfreundlicher Energieerzeugung durch Ausbau erneuerbarer Erzeugungskapazitäten (Wind, Wasserkraft, Biomasse)
	Verantwortungsvoller Arbeitgeber	Erweiterung des Kompetenzniveaus zur Sicherstellung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften. Arbeitsmodelle zur Harmonisierung des Berufs- und Familienlebens. Karriereentwicklungsperspektiven für weibliche Mitarbeite. Steigerung der Arbeitssicherheit und Ausbau von Gesundheitsprogrammen
	Umweltschutz und Ressourcenschonung	Steigerung der Energieeffizienz mithilfe Innovations-, Entwicklungs- und Forschungsprojekten (z.B. Energiespeicher, Carbon-Capure-and-Use-Projekte)
	Nachhaltige Unternehmenswert-Steigerung	Effizienzsteigerungen im operativen Geschäft. Fokussierung auf Maßnahmen zur Senkung der Netzverluste. Konzentration der Lösungskompetenz beim internationalen Projektgeschäft. EVN Trendmonitor als konzernweite Plattform zur Erfassung energiewirtschaftlich relevanter Trends als Basis für neue Geschäftsmodelle

Quelle: Geschäftsberichte 2016, eigene Darstellung

Durchwegs häufig wurde die Arbeitsplatzsicherheit, die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Förderung von Work-Life-Balance – bei gleichzeitigen Effizienz- und Kostensenkungsprogrammen – genannt. Beispielsweise spielte im Geschäftsbericht der Energie AG OÖ (2017) die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine große Rolle: Es gab ein Ferienprogramm für 40 Kinder der Belegschaft in den ersten beiden Augustwochen. Zudem wurde erwähnt, dass regelmäßige Mitarbeiterbefragungen mit der Kennzahl des „Human Work Index (HWI)“ ermittelt wurden, um Einschätzungen zu Arbeitssituation, Arbeitsanforderung, Betriebsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Gesundheit und Sicherheit zu evaluieren (vgl. Energie AG OÖ 2017). Die Vorarlberger Illwerke schildern in ihrem Nachhaltigkeitsprogramm im Bereich „Soziales“, dass der Fokus auf den Ausbau des Gesundheits- und Generationenmanagement, die Förderung des Frauenanteils sowie die Erweiterung der E-Learning-Angebote gelegt wird. Es zeigen sich hinsichtlich der einzelnen beschäftigungspolitischen Maßnahmen durchaus gemeinsame Issues (z.B. Demografischer Wandel, Förderung des Frauenanteils, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance). Jedoch gibt es jedoch keine – über Energieunternehmen – vergleichbare Grundlage, die eine Analyse hinsichtlich des gesicherten Grundlagen von Maßnahmen Ziele zur Verbesserung der Arbeitsstation quantitativ festlegen und überprüfen zu lassen.

Ein einheitlicheres Bild zeigte hingegen die Analyse des integrierten Geschäftsberichts vom Verbund bzw. des EVN-Nachhaltigkeitsberichts. In beiden Fällen wurden die GRI-Kriterien angewandt, die zu einem gewissen Grad auch einheitlich von der Bewertung sind. So könnten in weiterer Folge –im Zeitverlauf oder zwischen ähnlichen Unternehmen einer Branche – gesicherte Grundlagen von Maßnahmen Zielen zur Verbesserung der Arbeitsstation formuliert werden, die wie finanzielle Indikatoren (z.B. Umsätze, operative Gewinne, etc.) quantitativ festgelegt und überprüft werden können.

Strategie und Digitalisierung der Energiekonzerne

Ein weiteres Themenfeld, das sich bei so gut wie allen Geschäftsberichten liest, betrifft den rasanten technologischen Wandel. Viele Konzernberichte (vgl. u.a. Energie Steiermark 2017; Wien Energie 2017; Energie Salzburg 2017) schildern, dass neue digitale Geschäftsmodelle neben Kostensenkungen und Standortverlagerungen notwendig sind, um neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen. Die Initiative liegt jedoch auch außerhalb der Unternehmen, weil die Voraussetzung für den digitalen Wandel auch ist, dass die Wirtschaftspolitik erkennt, wo Informations- und Kommunikationstechnologien einen immer größeren Wertschöpfungsanteil haben werden. Ansätze liegen u.a. im Ausbau der digitalen Infrastruktur bis hin zur Entwicklung und Ausbildung neuer und bestehender MitarbeiterInnen. Es werden aber auch andere Akteure gefordert sein, Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Gründung digitaler Geschäftsmodellinnovationen zu setzen, denn diese könnten in einer immer stärkeren Digitalisierungsphase über den wirtschaftlichen Erfolg ausschlaggebend sein. Im Zuge der Digitalisierung birgt sich das Potenzial internetbasierter Dienstleistungen und Online-Plattformen, die Entitäten miteinander vernetzt. Der Rohstoff der Digitalisierung sind somit Daten, die generiert, gespeichert und bedarfsorientiert verwertet werden. Der digitale Transformationsprozess reicht bereits über Branchen wie Musik, Handel oder Mobilität hinaus und findet nun auch in der produzierenden Industrie statt. Dabei wird mittelfristig auch kein Halt in der Energiebranche zu erwarten sein.

Die Analyse der wirtschaftlichen Kenndaten lässt darauf schließen, dass die in jüngster Vergangenheit geschehenen Umsatz- und Gewinneinbrüche der Energieversorger sind noch nicht der Digitalisierung geschuldet sind. Eine PWC-Studie schildert, dass fast zwei Drittel der befragten EVUs bereits veränderte Kundenanforderungen wie digitale Kontaktkanäle, volatile Preisänderungen und höhere Serviceerwartungen spüren, jedoch die Umsetzung der Digitalisierung nur schwer in Gang kommt. Die meisten Energieversorgungsunternehmen planen für die nächsten Jahre ein verstärktes Engagement im Bereich der Digitalisierung. Im Zuge dessen wird es einer Strategie benötigen, die Chancen des menschengerechten Wandels infolge der Digitalisierung zu nutzen, um in weiterer Folge Optimierungen interner Prozesse (verbesserte Abrechnungsprozesse, effizientere Forderungsmanagementprozesse) oder die Digitalisierung der Netzsteuerung (sowie die Steuerung virtueller Kraftwerke) voranzutreiben. Dabei wird auch damit zu rechnen sein, dass u.a. neue Datenauswertungen stattfinden werden (vgl. pwc 2016a).

5 FAZIT UND DISKUSSION

Die Energiebranche befindet sich derzeit im Wandel: Herausfordernde energiewirtschaftliche Rahmenbedingungen, sinkende Großhandelspreise am Strommarkt, hohe Investitionen in die Netzinfrastruktur, die Digitalisierung als technologischer Treiber, sowie die mögliche Trennung der deutsch-österreichischen Preiszone können beispielsweise genannt werden. Eine große gesellschaftliche Herausforderung ist die Integration der erneuerbaren Energien in das bestehende Energiesystem bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit. Aus energiepolitischer Sicht könnte eine technologiespezifische Förderung an regionale Gegebenheiten angepasst und die Fördermaßnahmen mit verschiedenen Politikmaßnahmen abgestimmt werden (vgl. McKenna et al. 2014). Die herausfordernden energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Verwerfungen am Strommarkt führten bei den einzelnen österreichischen Energiekonzernen trotz höherer Absatzzahlen zu Umsatzeinbußen, Einsparungen und geringeren Investitionen. So mussten auch die Strategien, Investitionen und Geschäftsmodelle der österreichischen Energieversorger hinterfragt werden. Die übergeordneten Ziele verzeichnen – trotz öffentlicher Eigentümerstrukturen – einen starken Fokus der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Und die wirtschaftliche Performance kann anhand der finanziellen Leistungsindikatoren – trotz unterschiedlicher Rechnungslegungsmethoden – gut abgelesen werden. Viele Unternehmen versuchen daher auch, ihre Strategien auf die finanzwirtschaftlichen Ziele anzupassen. Die Beschreibungen der Strategien- und ihrer Konzentrationsprozesse sind also durchwegs gut beschrieben. Jedoch fehlt es an einer Vergleichbarkeit der einzelnen Energieunternehmen anhand der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren.

Drei Energiekonzerne (EVN, Verbund, Vorarlberger Illwerke) erfüllten bereits auf freiwilliger Basis die Anforderungen des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes (NaDiVeG), die für gewisse Unternehmen in Österreich ab dem Berichtsjahr 2017 verpflichtend sein wird. In den Geschäftsberichten dieser drei Unternehmen konnten einige vergleichende nichtfinanzielle Kenndaten gefunden werden, die in weiterer Folge auch für Strukturanalysen in Betracht gezogen werden könnten. Andere relevante Daten könnten etwa der Vergleich von Mitarbeiterfluktuation, Altersstruktur, Vertragstypen, Aus- und Weiterbildungsdaten oder Unfallraten sein.

Tabelle 17: Frauenanteil am Beispiel von Verbund, Vorarlberger Illwerke und EVN (in Prozent)

Frauenanteil gesamt, in %	2014	2015	2016
Verbund - Konzern	17,8	17,8	17,5
Vorarlberger Illwerke	11,5	12,0	11,1
EVN - Konzern	k.A.	k.A.	22,6

Quelle: Geschäftsberichte 2016

Die unterstützenden GRI-Leitlinien haben sich international als der Standard der nachhaltigen Berichterstattung etabliert, da mehr als 5.000 Unternehmen aus über 70 Ländern genutzt wird und in ihrer umfassenden Variante immerhin mehr als 200 Indikatoren vorsieht (vgl. GRI 2015). Dabei ist das Herzstück jedes GRI-Nachhaltigkeitsberichts die Wesentlichkeitsanalyse. *„Dort wird festgesetzt, welche Stakeholdergruppen von den Unternehmensaktivitäten betroffen sind und welche Aspekte bei diesen Auswirkungen besonders zu berücksichtigen sind. Diese Aspekte werden dann in sogenannte Key Performance Indikators (KPI) übersetzt, also in Messgrößen, die die Nachhaltigkeitsperformance*

eines Unternehmens valide abbilden. Basis dafür ist das GRI-Indikatorenset: Sollten bestimmte Indikatoren für die Beschreibung der Nachhaltigkeit keine Relevanz haben, so werden sie vernachlässigt. Andererseits können Indikatoren dafür zusätzlich zu den GRI-Merkmalen aufgenommen werden, wenn sie etwas zum Verständnis der Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf wesentliche Stakeholder, zum Beispiel die ArbeitnehmerInnen, beitragen" (Schönbauer 2017, S. 2). Die Wesentlichkeitsanalyse am Beispiel der EVN scheint im Rahmen der GRI-Berichterstattung der einzelnen Ziele und Strategien für den Betrachter sowohl für den Vergleich (Periodenvergleich oder Unternehmensvergleich) als auch für die Überprüfung ein gutes Hilfsmittel zu sein.

Im Hinblick auf den technologischen Wandel gibt es bereits zahlreiche Studien, die sowohl positive als auch negative Tendenzen abzeichnen. Erstens soll erwähnt werden, dass kein Wandel von heute auf morgen geschehen kann. Und was auch immer mittelfristig kommen mag: Der Transformationsprozess sowie die Energiewende benötigt die Miteinbeziehung der Beschäftigten. Es werden auch MitarbeiterInnen benötigt, die Systeme und Abläufe planen, warten, optimieren und neu programmieren. Ganz ohne Einflussmöglichkeiten der Menschen werden sich auch neue Produkte und Trends nicht anpassen können. Hinsichtlich der Organisationsstruktur besteht im Rahmen der Mitbestimmung ein verstärkter Handlungsbedarf: Die Sicherstellung von Entscheidungsspielräumen im Arbeitsprozess, die Datenverwaltung, die Zeitsouveränität und faire Verdienstchancen werden eine wichtigere Rolle spielen. Aber auch die Beschäftigungssicherheit, Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen und Qualität der Arbeit sowie das Erkennen von neuen Kundenstrukturen und Verhaltensweisen wird für langfristig orientierte, erfolgreiche und innovative Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor bleiben.

Mithilfe einer nachhaltigen und ganzheitlichen nichtfinanziellen Leistungsbeurteilung könnten beispielsweise in der Kategorie „Beschäftigung" die Anzahl der Gesamtbeschäftigung, Neueinstellungen, Abgänge und Fluktuation oder in der Kategorie „Gesundheit" Themen wie Arbeitsstunden insgesamt, Überstunden, Berufskrankheiten oder Arbeitsunfallrate beinhaltet werden. Insbesondere wenn die Daten nach Geschlecht, Alter, Standort, Verwendungsgruppe, usw. gegliedert werden, zeigt sich, wo besonderer Handlungsbedarf bestünde. Schließlich könnte auch die betriebliche Mitbestimmung davon profitieren: Der Betriebsrat könnte gemeinsam mit dem Arbeitgeber auf deren gesicherten Grundlagen von Maßnahmen Ziele zur Verbesserung der Arbeitsstation formulieren, die sich in weiterer Folge auch quantitativ festlegen und überprüfen lassen.

6 LITERATUR UND ANHANG

Literatur

Chandler, A.D. (1962): Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, The MIT Press, Cambride, Massachusetts, and London, England.

Energie AG Oberösterreich (2016): Jahresfinanzbericht 2015/2016, Energie AG Oberösterreich (Konzern- und Einzelabschluss), Linz.

Energie Burgenland (2017): Geschäftsbericht 2015/16, URL: http://www.energieburgenland.at/fileadmin/user_upload/EB_Geschaeftsbericht_15-16_210x297_210317_Web.pdf, Zugriff am: 05.09.2017.

Energie Steiermark (2017): Konzernbericht 2016, URL: http://evn.unternehmensberichte.net/evn/annual/2016/gb/German/pdf/evn_gb16.pdf, Zugriff am: 23.08.2017.

EVN (2016): Nah dran. Mit Sicherheit., Ganzheitsbericht 2015/16, URL: http://evn.unternehmensberichte.net/evn/annual/2016/gb/German/pdf/evn_gb16.pdf, Zugriff am: 24.08.2017.

Global Reporting Initiative (2015): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, Zweite Auflage – Deutsche Übersetzung, November 2015.

Kratena, K. (2013): Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der „Energiewende“, In: Graf, M./Horvath, P./Ruttenstorfer, W. (Hg.), Powerlines, Energiepolitische Entwicklungslinien Europas, new academic press, Wien, S. 77-82.

KELAG (2017): kelag Geschäftsbericht 2016, Fortschritt und Nachhaltigkeit Hand in Hand, URL: https://www.kelag.at/files/Publikationen/Finanzpublikationen/GB_2016//index.html#p=1, Zugriff am: 05.09.2017.

Lazonick, W./O'Sullivan, M. (2000): Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governacne, Economy and Society, 29(1), S. 13-35, DOI: 10.1080/030851400360541.

Löschel, A./Erdmann, G./Staiß, F./Ziesing, H.-J. (2015): Expertenkommission zum Monitoring-Prozess „Energie der Zukunft“, Stellungnahme zum vierten Monitoring-Bericht der Bundesregierung für das Berichtsjahr 2014, Berlin – Münster – Stuttgart, November 2015, URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/monitoringbericht-energie-der-zukunft-stellungnahme-2014.pdf?__blob=publicationFile&v=3, Zugriff am: 10.04.2017.

McKenna, R./Bertsch, V./Jochem, P./Genoese, M./Fichtner, W. (2014): Angebotsseitige Herausforderungen für die Energiewirtschaft: Erneuerbare und konventionelle Stromerzeugung, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 66, Heft 3, S. 317-329.

Naderer, R. (2016): Ertragslage, in: Bilanz & Co, Basiswissen und Praxistipps für Betriebsrat und Aufsichtsrat, ÖGB Verlag, Wien, S. 35-54.

Pezenka, D./Thoman, J. (2014): Eigentümerstruktur in der Strombranche: Wer profitiert, wer verliert?, 15. Dezember 2014, URL: http://blog.arbeit-wirtschaft.at/eigentuemer-strom/, Zugriff am: 23.08.2017.

pwc (2016a): Deutschlands Energieversorger werden digital, URL: http://www.pwc.at/de/publikationen/pwc-studie-digitalisierung-energiewirtschaft-01-2016-screen.pdf, Zugriff am: 06.09.2017.

pwc (2016b): Blockchain – Chance für Energieverbraucher?, Kurzstudie für die Verbraucherzentrale NRW, Düsseldorf, 26. Juli 2016, URL: https://www.verbraucherzentrale.nrw/media242404A, Zugriff am: 24.08.2017.

Salzburg AG (2017): Geschäftsbericht 2016, Stand April 2017, Salzburg.

Schönbauer, U. (2017): Kennzahlensteuerung auch in der Betriebsratsarbeit? – Das NaDiVeG macht's möglich!, AK IFAM INFO, Institut für Aufsichtsrat-Mitbestimmung, Nr. 2, Mai 2017.

Schumich, S. (2016a): Branchenreport, Energie 2016, Studie der Arbeiterkammer Wien, URL: https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/Branchenanalyse_EVUs_2016.pdf, Zugriff am: 10.04.2017.

Schumich, S. (2016b): Zahlen und Vergleiche richtig lesen, in: Bilanz & Co, Basiswissen und Praxistipps für Betriebsrat und Aufsichtsrat, ÖGB Verlag, Wien, S. 375-388.

TIWAG (2017): Geschäftsbericht 2016, Bericht über das 93. Geschäftsjahr der TIWAG-Tiroler Wasserkraft AG, URL: https://www.tiwag.at/fileadmin/user_upload/pdf/downloadbereich/dt_gb_16_web.pdf, Zugriff am: 25.08.2017.

Thoman, J./Schumich, S. (2015): Warum werden Investitionen in die Stromnetzinfrastruktur aufgeschoben?, 4. September 2015, URL: http://blog.arbeit-wirtschaft.at/investitionen-stromnetzinfrastruktur/, Zugriff am: 28.08.2017.

Verbund (2017): 70 Jahre VERBUND. Wir gestalten die Energiezukunft., Integrierter Geschäftsbericht 2016.

Vorarlberger Illwerke (2017): Unsere Energie in einem Bericht 2016, Integrierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, illwerke vkw, URL: https://www.illwerke.at/media/illwerkevkw_GB2016_Online.pdf, Zugriff am: 06.09.2017.

Wien Energie (2017): Der neue Weg von Wien Energie. Energieladen in die digitale Zukunft. Jahrbuch 2016, URL: http://jahrbuch.wienenergie.at/downloads/108914_WE_Jahrbuch2016_screen.pdf, Zugriff am: 24.08.2017.

Anhang

Tabelle 18: Gas-Absatzmengen der Energiekonzerne (in Gigawattstunden)

Absatzmengen Gas, in GWh	2014	2015	2016	Δ zu 2015	Δ zu 2014
Verbund - Konzern	k.A.	k.A.	k.A.		
Energie AG OÖ - Konzern	2.036	2.253	3.770	67,3%	85,2%
EVN - Konzern	5.383	5.241	5.098	-2,7%	-5,3%
KELAG - Konzern	10.078	8.602	7.649	-11,1%	-24,1%
Energie Steiermark - Konzern	11.661	6.890	8.353	21,2%	-28,4%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	1.478	1.603	1.725	7,6%	16,7%
Energie Burgenland - Konzern	1.068	1.105	1.080	-2,3%	1,1%
Salzburg AG	12.018	12.063	11.111	-7,9%	-7,5%
TIWAG - Konzern	3.875	4.701	4.811	2,3%	24,2%
Wien Energie - Teilkonzern	6.441	6.633	6.628	-0,1%	2,9%
Summe	**54.038**	**49.091**	**50.225**	**2,3%**	**-7,1%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Tabelle 19: Wärme-Absatzmengen der Energiekonzerne (in Gigawattstunden)

Absatzmengen Wärme, in GWh	2014	2015	2016	Δ zu 2015	Δ zu 2014
Verbund - Konzern	2.031	2.259	1.351	-40,2%	-33,5%
Energie AG OÖ - Konzern	1.373	1.395	1.368	-1,9%	-0,4%
EVN - Konzern	1.806	1.827	1.898	3,9%	5,1%
KELAG - Konzern	2.030	2.206	2.310	4,7%	13,8%
Energie Steiermark - Konzern	1.956	2.126	2.192	3,1%	12,1%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	k.A.	k.A.	k.A.		
Energie Burgenland - Konzern	117	108	111	2,8%	-5,1%
Salzburg AG	867	922	930	0,9%	7,2%
TIWAG - Konzern	k.A.	110	115	4,5%	
Wien Energie - Teilkonzern	5.238	5.681	5.993	5,5%	14,4%
Summe	**15.418**	**16.634**	**16.268**	**-2,2%**	**5,5%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016

Tabelle 20: Beschäftigte der Energiekonzerne (im Jahresdurchschnitt)

Beschäftigte, Jahresdurchschnitt	2014	2015	2016	Δ zu 2015	Δ zu 2014
Verbund - Konzern	3.245	3.089	2.923	-5,4%	-9,9%
Energie AG OÖ - Konzern	4.431	4.308	4.362	1,3%	-1,6%
EVN - Konzern	7.314	6.973	6.830	-2,1%	-6,6%
KELAG - Konzern	1.531	1.527	1.530	0,2%	-0,1%
Energie Steiermark - Konzern	1.689	1.708	1.731	1,3%	2,5%
Vorarlberger Illwerke - Konzern	1.314	1.276	1.247	-2,3%	-5,1%
Energie Burgenland - Konzern	876	888	874	-1,6%	-0,2%
Salzburg AG	2.061	2.022	2.070	2,4%	0,4%
TIWAG - Konzern	1.422	1.429	1.437	0,6%	1,1%
Wien Energie - Teilkonzern	2.730	2.680	2.652	-1,0%	-2,9%
Summe	**26.613**	**25.900**	**25.656**	**-0,9%**	**-3,6%**

Quelle: Geschäftsberichte 2014 bis 2016 (inkl. Lehrlinge)