



# Zukunft

GESCHÄFTSBERICHT 2025

## ENTEKA AUF EINEN BLICK

### WIRTSCHAFTLICHE DATEN

**3.103,9** Mio. Euro  
Umsatzerlöse

**121,7** Mio. Euro  
EBIT

**48** Mio. Euro  
Jahresüberschuss

**121**  
Auszubildende

**2.458**  
Beschäftigte

### REGENERATIVE ERZEUGUNGSKAPAZITÄT



**257,15** MW  
installierte Leistung  
Windkraft\*



**47,71** MW  
installierte Leistung  
Photovoltaik\*

### ÖKOSTROM



**0,75** Mrd. kWh  
erzeugter  
Ökostrom\*



**260.000**  
damit versorgte  
Haushalte\*



**594.858** t  
dadurch  
eingespartes CO<sub>2</sub>\*

### NETZE

**9.604** km  
Stromnetz

**2.509** km  
Erdgasnetz

**7.308** km  
Telekommunikationsnetz

**921** km  
Trinkwassernetz

**86** km  
Wärmenetz

davon  
**4.639** km  
Glasfaserleitungen

### ÖFFENTLICH-RECHTLICHE DIENSTLEISTUNGEN



**167.017** t  
entsorgte  
Müllmenge



**14,3** Mio. m<sup>3</sup>  
gereinigte  
Abwassermenge

### ABSATZ



**14,0** Mrd. kWh  
Stromabsatz



**6,4** Mrd. kWh  
Erdgasabsatz



**251,3** Mio. kWh  
Wärmeabsatz



**14,0** Mio. m<sup>3</sup>  
Trinkwasserabsatz

\* Anlagen im Eigentum oder im Betriebsmanagement.

# Zukunft

EINE GEMEINSAME VERANTWORTUNG

*Zukunft passiert. Und: Zukunft wird gemacht. Am besten gemeinsam von allen, die daran beteiligt sind. Ohne eine attraktive Vorstellung davon, wie wir künftig leben wollen, kann sich in der Gegenwart keine konstruktive Kraft entwickeln. Innovative Projekte liefern dafür immer wieder reiches Anschauungsmaterial. Sie beginnen mit einer zündenden Idee und werden Wirklichkeit, weil sich Menschen dahinter versammeln. Wenn es gelingt, ihre Energien zu bündeln und unnötige Hindernisse aus dem Weg zu räumen, dann entstehen neue Technologien, Produkte und Dienstleistungen für eine bessere Zukunft. Entscheidend ist ein Klima der Offenheit und Klarheit, der Kreativität und Kooperation.*

Doch was ist eigentlich diese „Zukunft“, von der wir so selbstverständlich sprechen? Der Philosoph Ernst Bloch nannte sie einst den „Vorschein“ – ein Bild von etwas, das noch nicht ist, aber schon wirkt. Zukunft ist damit kein ferner Ort, sondern eine reale Möglichkeit, die in der Gegenwart schon enthalten ist. Sie lebt in unseren Erwartungen, unseren Ängsten, vor allem aber in unseren Entscheidungen.

Mit anderen Worten und frei nach Bloch: Zukunft ist eine Art Möglichkeitsraum, in dem unterschiedliche Utopien konkrete Form annehmen können. In diesem Sinne ist Zukunft kein Schicksal, das uns widerfährt, sondern ein Geflecht aus real wirksamen Möglichkeiten, das wir im Hier und Jetzt aktiv mitgestalten. Genau deshalb tragen wir für Zukunft eigene Verantwortung.

Gerade im Kontext der Energieversorgung wird das besonders deutlich. Lange Zeit schien Energie etwas Gegebenes zu sein: Sie kam aus der Steckdose, scheinbar selbstverständlich. Heute erkennen wir, dass hinter jeder Kilowattstunde eine Entscheidung steht – für oder gegen Nachhaltigkeit, für oder gegen langfristige Stabilität, für oder gegen Abhängigkeiten.

Auch so wird Zukunft konkret: in Netzen, in Technologien, in Kooperationen. Auf all diesen Gebieten können wir Zukünfte entwerfen – eine Fähigkeit, die Menschen nicht nur von Tieren, sondern auch von Maschinen unterscheidet. Wir können entwerfen, bewerten, verwerfen – und neu beginnen.

Verantwortung bleibt dabei kein abstrakter Begriff. Sie verlangt Konsequenz im Handeln und Verlässlichkeit im Miteinander. Wer Zukunft ernst nimmt, kann sie nicht delegieren oder vertagen. Sie entsteht dort, wo Entscheidungen getragen werden – gemeinsam, nachvollziehbar und verbindlich. In diesem Sinne ist verantwortliches Handeln keine Option, sondern die Voraussetzung dafür, dass aus Möglichkeiten Wirklichkeit wird.

Vielleicht ist das die wichtigste Einsicht: Zukunft ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Offen, dynamisch, gestaltbar. Und je klarer wir unsere Vorstellungen davon entwickeln, desto gezielter können wir ihn beeinflussen.

Dieses Prinzip gilt auch für ENTEKA. Der Geschäftsbericht für das Jahr 2025 zeigt: Das Unternehmen versteht sich als Spezialist für Zukunftsenergie im doppelten Sinne – mit Blick auf die Technologie der Erneuerbaren ebenso wie mit Blick auf die Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation. Dort gilt der Leitgedanke „Gemeinsam Zukunft gestalten“. Damit Ideen, Engagement und konkrete Maßnahmen ineinandergreifen – und damit aus Visionen messbare Verantwortung entsteht.



# Inhalt

8

VORWORT  
**Thomas Schmidt**  
Vorstandsvorsitzender  
der ENTEGA AG

6

AUFTAKT  
Zukunft

12

GELEITWORT  
**Oberbürgermeister der  
Wissenschaftsstadt Darmstadt  
und Aufsichtsratsvorsitzender  
Hanno Benz**



14

ZUKUNFT BRAUCHT  
WIDERSPRUCH  
**Thomas Schmidt und  
Anja Förster**



24

NUR NÄHE  
SCHAFFT ZUKUNFT  
**Albrecht Förster und  
Dr. Sascha Ahnert**



34

DIE ENERGIEWENDE LEBT  
AUCH VON EHRlichkeit  
**Andreas Niedermaier und  
Dr. Julia Klinger**

44

DAS GESCHÄFTS-  
JAHR 2025  
Auszug aus dem  
Konzernlagebericht

51

DAS GESCHÄFTS-  
JAHR 2025  
Auszug aus dem  
Konzernabschluss

58

ZAHLEN  
UND FAKTEN

61

IMPRESSUM





*„Zukunft passiert nicht einfach, sie entsteht aus Entscheidungen, die wir heute trotz Unsicherheit treffen – mit Orientierung, Vertrauen und Nähe.“*



**Andreas Niedermaier**  
Vorstand Personal und Infrastruktur

**Thomas Schmidt**  
Vorstandsvorsitzender

**Albrecht Förster**  
Vorstand Finanzen

# Vorwort

## THOMAS SCHMIDT

### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

das Gesicht ist neu. Der Kurs bleibt. Als Nachfolger der langjährigen Vorstandsvorsitzenden Dr. Marie-Luise Wolff stehe ich für Kontinuität – und für einen klaren Anspruch: ENTEGA bleibt Vorreiter der Energiewende und ein verlässlicher Partner der Region. Das Leitmotiv dieses Geschäftsberichts lautet „Zukunft gestalten“. Zukunft passiert nicht einfach, sie entsteht aus Entscheidungen, die wir heute trotz Unsicherheit treffen – mit Orientierung, Vertrauen und Nähe.

Nachhaltigkeit in all ihren Dimensionen – ökologisch, sozial und ökonomisch – bleibt die strategische Maxime über alle Unternehmensbereiche hinweg. ENTEGA hat früh damit begonnen, die Energiewende in den Mittelpunkt des eigenen

Geschäftsmodells zu stellen. Daraus ist eine hohe Glaubwürdigkeit gewachsen. Wir verstehen uns nicht nur als Versorger, sondern als Gestalter der regionalen Zukunft: Wir sichern die Daseinsvorsorge und tragen zugleich zur Transformation bei – im Sinne der Menschen vor Ort und kommender Generationen.

Zukunft gestalten heißt für uns, in Generationen zu denken. Vor diesem Hintergrund investieren wir bis 2030 rund eine Milliarde Euro, von 2031 bis 2045 folgen weitere 1,5 Milliarden Euro. Wir lenken diese Mittel in den Glasfaserausbau, in die Ertüchtigung der Stromnetze, in die Sanierung der Wasserleitungen sowie in den Ausbau insbesondere des Darmstädter Fernwärmenetzes. Netze sind das Rückgrat der Energiewende.



**„Nachhaltigkeit in all ihren Dimensionen – ökologisch, sozial und ökonomisch – bleibt die strategische Maxime über alle Unternehmensbereiche hinweg.“**

**Thomas Schmidt**  
Vorstandsvorsitzender

# „ENTEKA ist damit nicht nur ein Unternehmen, sondern auch ein Stück Heimat für die Menschen in der Region.“

Wir planen sie mit einem Zeithorizont von Jahrzehnten und machen damit unsere Infrastruktur enkelsicher.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Wärmewende. Sie ist ein zentraler Faktor auf dem Weg zur vollständigen Klimaneutralität bis 2045. Die Darmstädter Stadtverordneten haben den entsprechenden Plan beschlossen, wir setzen ihn Schritt für Schritt um. Konkret bauen wir vor allem in der Innenstadt das Fernwärmenetz aus und schaffen Anreize, die Bürgerinnen und Bürger zum Umstieg motivieren. Dabei setzen wir auf Transparenz und Ehrlichkeit darüber, welche technischen Lösungen realistisch und effizient sind – nur so entsteht Vertrauen.

Die stärker dezentral organisierte Welt der erneuerbaren Energien verlangt ein leistungsfähiges Netzmanagement. Wir stimmen volatile Produktion und schwankende Nachfrage flexibel aufeinander ab. Deshalb investieren wir allein bis 2030 rund 270 Millionen Euro in den weiteren Glasfaserausbau. Gleichzeitig bauen wir unsere Position in den Bereichen IT und Telekommunikation aus und erfüllen weiterhin klassische

Aufgaben der Daseinsvorsorge wie Wasser- und Abwassermanagement oder Müllverbrennung. Auf all diesen Feldern haben wir uns im Jahr 2025 gut entwickelt und setzen diesen Kurs im laufenden Jahr fort. Dabei passen wir unsere Geschäftsmodelle an gesunkene Vergütungen und steigende Risiken an und balancieren Chancen und Risiken sorgfältig aus.

Der zentrale Erfolgsfaktor bei alledem ist und bleibt unsere Belegschaft. Rund 2.500 Beschäftigte engagieren sich täglich für ENTEKA. Sie arbeiten bereichsübergreifend zusammen, bringen unterschiedliche Perspektiven ein und übernehmen Verantwortung. Wir wollen eine Kultur fördern, in der konstruktiver Widerspruch ausdrücklich erwünscht ist, in der Regeln dort entbürokratisiert werden, wo sie Gestaltung verhindern, und in der Führung vor allem Orientierung gibt: mit Klarheit über das „Warum“, mit Transparenz und mit Vertrauen in die Kompetenz vor Ort. Die hohe Zufriedenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigt diesen Weg: In der jüngsten anonymen Befragung haben 90 Prozent angegeben, dass sie gerne im ENTEKA-Konzern arbeiten und uns als Arbeitgeber weiterempfehlen.

ENTEKA ist damit nicht nur ein Unternehmen, sondern auch ein Stück Heimat für die Menschen in der Region. Wir fördern den ökologischen Umbau und stärken das gesellschaftliche Miteinander unter anderem mit der ENTEKA Stiftung, dem ENTEKA NATURpur Institut und vielfältigem Sponsoring. Zukunft gestalten heißt für uns: Orientierung geben, Verlässlichkeit bieten und Schritt für Schritt ins Handeln kommen – gemeinsam mit unseren Partnern, Kunden sowie unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ihr Vertrauen trägt unseren Erfolg – heute und in Zukunft.



**Thomas Schmidt**  
Vorstandsvorsitzender



# Geleitwort

OBERBÜRGERMEISTER UND AUFSICHTSRATSVORSITZENDER  
**HANNO BENZ**

*Über das Geschäftsjahr 2025*

## Sehr geehrte Damen und Herren,

„Zukunft gestalten“ – das Leitmotiv dieses Geschäftsberichts trifft den Nerv unserer Zeit. Viele Menschen erleben heute eine Verdichtung von Krisen: Klimawandel, geopolitische Spannungen, soziale Brüche und rasanter technologischer Wandel greifen ineinander. Entscheidend ist deshalb, ob wir Zukunft als Bedrohung begreifen – oder als Aufgabe, die wir aktiv annehmen.

Die Wissenschaftsstadt Darmstadt steht traditionell für Letzteres. Frühe Elektrifizierung, starke Hochschulen, exzellente Forschung und innovative Unternehmen prägen unser Selbstverständnis. Fortschritt entsteht hier nicht aus Technik allein, sondern aus der Verbindung von Wissen, Mut und der Bereitschaft, Verantwortung für die Region zu übernehmen.

Genau in diesem Spannungsfeld bewegt sich die ENTEGA. Sie sichert Tag für Tag die Versorgung mit Strom, Wärme, Wasser und Telekommunikation – und investiert gleichzeitig massiv in die Transformation unseres Energiesystems. Netze sind das Rückgrat der Energiewende. Die langfristigen Investitionen in Strom-, Wärme-, Wasser- und Glasfasernetze sind deshalb zugleich ein klares Bekenntnis zur Zukunftsfähigkeit unserer Stadt und unserer Region.

Besonders sichtbar wird das bei der Wärmewende. Die Stadtverordnetenversammlung hat einen ambitionierten Pfad zur Klimaneutralität beschlossen, ENTEGA setzt ihn Schritt für Schritt um – vor allem mit dem Ausbau des Fernwärmenetzes. Dabei zählen Klarheit und Ehrlichkeit: Nicht jede Wunschlösung ist realistisch. Zukunftspolitik braucht technische Vernunft, Verlässlichkeit und den Mut, auch unbequeme Wahrheiten auszusprechen.

Ein zweites Schlüsselement ist die Digitalisierung. Ohne leistungsfähige Glasfasernetze werden weder Energiewende noch wirtschaftliche Entwicklung und gesellschaftliche Teilhabe gelingen. ENTEGA zeigt, dass Regionalität und Digitalisierung keine Gegensätze sind: Moderne Infrastruktur erhält hier ein Gesicht vor Ort – durch kommunale Verantwortung, Nähe und langfristiges Engagement.

Die Gespräche in diesem Geschäftsbericht machen zudem deutlich: Zukunft braucht Orientierung, Vertrauen und Nähe. Kommunale Unternehmen wie ENTEGA und regionale Partner wie die Sparkasse Darmstadt-Dieburg schaffen genau diese Mischung. Wenn Stadt, Versorger, Finanzpartner, Wissen-

## „Zukunft gestalten heißt für Stadt und ENTEGA daher vor allem: Verantwortung teilen.“

schaft und Bürgerschaft zusammenarbeiten, entsteht ein starkes regionales Ökosystem – eine unterschätzte Energiequelle in unsicheren Zeiten.

Für die Stadt Darmstadt ist ENTEGA weit mehr als ein Versorger. Das Unternehmen ist ein zentraler Baustein der Daseinsvorsorge, ein wichtiger Arbeitgeber, ein Investor in kritische Infrastruktur und ein Partner in Kultur, Bildung und sozialem Zusammenhalt – unter anderem durch Stiftungstätigkeit und vielfältiges Engagement. Gerade bei knappen öffentlichen Kassen ist diese Rolle von unschätzbarem Wert.

Zukunft gestalten heißt für Stadt und ENTEGA daher vor allem: Verantwortung teilen. Die Stadt setzt die Leitplanken, ENTEGA bringt technisches Know-how und Investitionskraft ein. Gemeinsam sorgen wir dafür, dass unsere Region auf dem Weg zur klimaneutralen, widerstandsfähigen und lebenswerten Stadtgesellschaft vorankommt – Schritt für Schritt, ehrlich und verlässlich.

Ich danke allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ENTEGA, den Mitgliedern der Gremien und den vielen Partnern in der Region. Sie alle tragen dazu bei, dass Zukunft in Darmstadt nicht nur ein Wort ist, sondern tägliche Praxis.



**Hanno Benz**  
Oberbürgermeister  
Wissenschaftsstadt Darmstadt,  
Aufsichtsratsvorsitzender

# Zukunft braucht Widerspruch

*Wie entsteht Zukunft? Nicht allein durch Technologie, sondern durch Haltung, Mut und klare Orientierung. Davon sind die Autorin und Speakerin Anja Förster sowie Thomas Schmidt, Vorstandsvorsitzender der ENTEGA AG, überzeugt. Ein Gespräch über Denkgewohnheiten, konstruktiven Widerspruch und die Frage, warum Unternehmen mehr brauchen als Ziele und Zahlen.*



Thomas Schmidt

Anja Förster





**„Veränderung braucht Sicherheit. Das klingt zunächst widersprüchlich, ist es aber nicht.“**

Thomas Schmidt

**Frau Förster, Herr Schmidt – Zukunft entsteht ja zuerst in unseren Köpfen. Als Entwurf einer Wirklichkeit, wie sie sein könnte. Das klingt zunächst mal nicht sehr kompliziert. Trotzdem scheint gerade das Denken dem Entwurf einer Zukunft häufig im Weg zu stehen. Welche Denkgewohnheiten sind denn nach Ihrer Beobachtung eher hinderlich? Und welche nützlich, wenn es darum geht, Zukunft als Möglichkeitsraum zu begreifen?**

**Anja Förster:** Eine der stärksten Denkgewohnheiten ist unsere selektive Wahrnehmung. Wir sehen oft nur das, was in unser bestehendes Weltbild passt. Und alles, was dieses Bild stört, blenden wir aus oder bewerten es reflexhaft. Deshalb begegnen viele Menschen der Zukunft mit Skepsis. Wer aber Veränderung als Naturereignis begreift, das über uns hereinbricht, bleibt Zuschauer. Und Zuschauer überlassen es anderen Akteuren, die Zukunft zu gestalten. Ob das dann in unserem Sinne ist, bleibt fraglich.

**Haben Sie ein Beispiel?**

**Anja Förster:** Nehmen Sie die aktuelle Debatte über künstliche Intelligenz. In Deutschland kreist vieles um Risiken, verbunden mit der Frage: Was macht KI mit uns? Die bessere Frage wäre: Was machen wir mit künstlicher Intelligenz? KI ist kein Schicksal, das über uns hereinbricht. Sie ist ein Werkzeug. Sie kann helfen, Ziele zu erreichen. Dafür brauchen wir die Bereitschaft, aus reflexhaftem Schwarz-Weiß-Denken herauszukommen. Zukunft ist selten eindeutig. Sie ist kein Entweder-oder, sondern fast immer ein Sowohl-als-auch. Genau damit tun wir uns schwer.

**Herr Schmidt, wie erleben Sie das in einem Energieunternehmen, das stark von Technologie geprägt ist? Verführt sie uns dazu, in An/Aus oder Schwarz-Weiß-Mustern zu denken statt in Ambivalenzen?**

**Thomas Schmidt:** Technologie ist wichtig, aber meistens ist sie nicht das eigentliche Problem. Viele Technologien sind vorhanden. Und oft glauben wir, damit seien die Probleme schon gelöst. Die größere Frage lautet aber: Schaffen wir kulturell den Raum, Technologien sinnvoll zu nutzen und darüber hinauszudenken? Können wir alte Muster verlassen? Können wir Dinge ausprobieren, ohne alles vorher bis ins Letzte abzusichern? Das fällt Organisationen schwer.

**Woran liegt das?**

**Thomas Schmidt:** Veränderung braucht Sicherheit. Das klingt zunächst widersprüchlich, ist es aber nicht. Menschen müssen wissen: Wenn wir etwas Neues ausprobieren, geht es nicht darum, Arbeitsplätze infrage zu stellen oder jemanden bloßzustellen. Bei der Nutzung von KI ist das ein gutes Beispiel. Ich sage sehr klar: Wir werden weniger Menschen zur Verfügung haben, schon aus demografischen Gründen. Also müssen wir neue Technologien nutzen. Aber wir müssen zugleich Sicherheit geben. Sonst entsteht Furcht. Und mit Furcht kann man keine Zukunft gestalten.

*Dr. Philipp Gutbrod, Direktor Institut Mathildenhöhe, Kulturreferent der Wissenschaftsstadt Darmstadt, empfängt Anja Förster und Thomas Schmidt auf der Mathildenhöhe.*





### Frau Förster, was braucht es, damit Menschen diesen Gestaltungsanspruch wirklich annehmen?

**Anja Förster:** Vor allem gilt: Wer Bürokratie sät, wird Ohnmacht ernten. Viele Organisationen sind voller Abstimmungsprozesse, Freigabeschleifen und Absicherungsmechanismen. Je enger das Netz aus Regeln, Prozessen und Dienstwegen, desto weniger gedeiht der Gestaltungswille. Geradezu absurd ist es, dass gleichzeitig über mangelnde Veränderungs- und Gestaltungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geklagt wird. Wie soll das gehen in einer Organisation, in der jedes Problem umgehend mit einer Richtlinie erschlagen wird? Dann darf man sich nicht wundern, wenn Menschen nur noch absichern, statt zu gestalten.

### Bürokratie entsteht also nicht ohne Grund?

**Anja Förster:** Genau. Überregulierung entsteht häufig aus der Erfahrung, dass es irgendwann einmal ein Problem gab, also wurde eine Regel darübergestülpt. Aber Organisationen müssen regelmäßig fragen: Brauchen wir das überhaupt noch? Oder kann das weg? Auf welches Formular können wir verzichten? Aufräumen, radikal entrümpeln, mental durchlüften! Das ist ein sehr guter Ausgangspunkt, um den Gestaltungswillen zu wecken.

**„Aufräumen, radikal entrümpeln, mental durchlüften! Das ist ein sehr guter Ausgangspunkt, um den Gestaltungswillen zu wecken.“**

Anja Förster



### Herr Schmidt, gelingt das bei ENTEGA?

**Thomas Schmidt:** Es gelingt nicht überall gleich gut. Das wäre auch unrealistisch. Wir bewegen uns in einer regulierten Branche und tragen Verantwortung für Versorgungssicherheit. Aber Regulation definiert den Rahmen, nicht automatisch die Kultur. Deshalb versuchen wir, Räume zu öffnen. Nicht mit einem großen Befreiungsschlag, sondern Schritt für Schritt. Es gibt Menschen, die gehen früh voran. Andere brauchen mehr Sicherheit. Entscheidend ist, erste Erfolge sichtbar zu machen. Dann entsteht Bewegung.

### Wo ist denn bei ENTEGA zuletzt etwas auf diese Weise in Bewegung geraten?

**Thomas Schmidt:** Wir haben relativ früh ein Team geschaffen, das sich bereichsübergreifend mit künstlicher Intelligenz beschäftigt. Dort kommen Menschen aus unterschiedlichen Bereichen zusammen. Sie schauen gemeinsam auf Chancen, Risiken und konkrete Anwendungen. So verhindern wir, dass jede Gesellschaft oder jede Abteilung für sich allein entscheidet. Wir brechen Silos auf und schaffen Querverbindungen.

### Das klingt nach einer anderen Form von Zusammenarbeit.

**Thomas Schmidt:** Ja. Ich möchte, dass Themen nicht nur hoch und runter durch die Hierarchie laufen. Sie müssen auch nach links und rechts laufen. Ein gutes Beispiel ist der Blick auf Kunden. Das ist nicht nur Aufgabe einer Abteilung Kundendialog. Jeder Bereich muss sich fragen: Was bedeutet das für die Kundschaft? Was kommt von außen auf uns zu? Was geben wir zurück?





**Anja Förster**, hier mit Dr. Philipp Gutbrod und Thomas Schmidt, ist Spiegel-Bestsellerautorin und Gründerin der Initiative Rebels at Work. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen die Spielregeln der Wirtschaft von morgen. Sie unterstützt Führungskräfte, tiefgreifende Veränderungen erfolgreich zu navigieren und fit für das Morgen zu sein. Als Vortragsrednerin hat sie ein hochkarätiges Publikum in über 30 Ländern erreicht.

### Frau Förster, was braucht ein Unternehmen, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nicht nur für ihr eigenes Kästchen verantwortlich fühlen?

**Anja Förster:** Es braucht ein klares „Wozu“. Ich nenne das den Nordstern. Viele Unternehmen hängen Zahlen und Charts an die Wand und glauben, damit sei Identifikation für die gemeinsame Sache geschaffen. Aber Zahlen allein bewegen keine Menschen. Es braucht eine Idee, für die man sich einsetzen will. Das heißt nicht, dass Zahlen unwichtig sind. Aber sie ersetzen keine Richtung. Die Organisation muss um etwas gebaut werden, was wirklich zählt. Nicht um interne Zuständigkeiten, sondern um Aufgaben, bei deren Lösung man einander braucht. Nichts lässt Menschen stärker zusammenschließen als eine gemeinsame Gestaltungsaufgabe.

### Herr Schmidt, hat ENTEKA dabei einen Vorteil, weil Nachhaltigkeit und erneuerbare Energien bereits Teil der Unternehmensidentität sind?

**Thomas Schmidt:** Ich glaube schon. Wer an Zukunftsenergien arbeitet, hat ein Thema, das über das eigene Unternehmen hinausweist. ENTEKA ist nicht nur ein Versorger – wir sind ein Gestalter der regionalen Zukunft. Unsere Aufgabe endet nicht beim Bereitstellen von Energie oder Telekommunikation. Wir tragen Verantwortung dafür, dass die Transformation gelingt: ökologisch, wirtschaftlich und sozial. Das bedeutet, wir investieren in erneuerbare Energien, in digitale Infrastruktur, in Energieeffizienz und in soziale Teilhabe. Wir bringen Kommunen, Unternehmen und Bürger zusammen. Und wir zeigen, dass nachhaltiges Wirtschaften nicht Verzicht bedeutet, sondern Fortschritt. Das ist eine große Idee, die trägt, wenn Menschen erkennen, was das alles konkret mit ihrer Arbeit zu tun hat.

### Viele Führungskräfte tun sich dennoch schwer mit solchen großen Bildern. Warum?

**Anja Förster:** Weil sie anders sozialisiert wurden. Viele Manager wurden darauf trainiert, zu messen, zu steuern und Ziele zu erfüllen. Das ist wichtig. Aber es reicht nicht. Denn dann wird Führung zur Zielerfüllungsmaschine: Kennzahlen optimieren, Planvorgaben erfüllen, Abweichungen vermeiden. Die eigentliche Idee dahinter verschwindet.

**Thomas Schmidt:** Das sehe ich ähnlich. Kurzfristige Steuerung ist notwendig, aber sie darf nicht alles dominieren. Eine Geschichte, eine Vision, eine Richtung – das wirkt über längere Zeiträume. Das ist schwerer zu messen. Aber ohne diesen größeren Zusammenhang entsteht Kleinteiligkeit.

### Frau Förster, Sie sprechen häufig über konstruktiven Widerspruch. Was meinen Sie damit genau?

**Anja Förster:** Es geht nicht um Widerspruch um des Widerspruchs willen. Der bessere Begriff ist „loyale Opposition“. Diese Loyalität gilt erst in zweiter Linie einem bestimmten Chef. In erster Linie gilt sie der Zukunft des Unternehmens. Konstruktiver Widerspruch lenkt die Aufmerksamkeit auf blinde Flecken, öffnet Alternativen und erhöht damit die Qualität von Entscheidungen. Gerade dort, wo alle zu schnell einer Meinung sind, ist das enorm wichtig. Denn Einigkeit ist nicht automatisch Klugheit. Manchmal ist sie einfach nur gut organisierte Schwarmdummheit. Konstruktiver Widerspruch ist deshalb kein Störfall, sondern Führungsarbeit unter Erwachsenen.

### Wo liegt die Grenze zum bloßen Stören?

**Anja Förster:** Provokation allein reicht nicht. Entscheidend ist, einen Raum zu schaffen, in dem jemand die Hand heben kann und sagt: Ich glaube, wir übersehen hier etwas. Auch dann, wenn alle anderen gerade nicken. Das kann aber nur funktionieren, wenn Konsens nicht zur Norm erhoben wird. Dann verschwindet die Bereitschaft zum „Speaking-up“ aus nüchterner Abwägung: Es lohnt sich schlicht nicht, den Mund aufzumachen. Das ist keine Frage der individuellen Haltung, sondern eine Frage der Führung.

### Herr Schmidt, lässt sich so etwas institutionalisieren?

**Thomas Schmidt:** Ja, aber nur, wenn Vertrauen da ist. Unterschiedliche Perspektiven müssen ausdrücklich zugelassen werden. Wenn wir etwa über ein Projekt sprechen, schaut der technische Bereich anders darauf als der Vertrieb, der Handel oder die Finanzierung. Jeder bringt eine eigene Logik mit. Wenn diese Perspektiven früh zusammenkommen, entsteht am Ende mehr Commitment. Dann tragen die Beteiligten eine Entscheidung wirklich mit.

### Das setzt voraus, dass Konflikt nicht als Störung empfunden wird.

**Thomas Schmidt:** Genau. Ich halte viel von Modellen, die zeigen: Erst braucht es Vertrauen. Dann kann echte Offenheit entstehen. Dann kann man Konflikte austragen. Und erst daraus entsteht Commitment. Wenn alle nur freundlich zustimmen, ist das oft kein gutes Zeichen. Dann machen am Ende doch alle weiter wie bisher.

### Frau Förster, ist psychologische Sicherheit also eine Voraussetzung für Zukunft?

**Anja Förster:** Absolut. Ein Zusatz ist wichtig: Psychologische Sicherheit ist nicht gleichbedeutend mit Harmonie. Ganz im Gegenteil: Sie bereitet den Nährboden für kritische Fragen und das offene Ansprechen von Fehlern, Zweifeln und Widerspruch. Das ist die Voraussetzung dafür, dass Organisationen lernen.

### Wie verändert sich dadurch Führung?

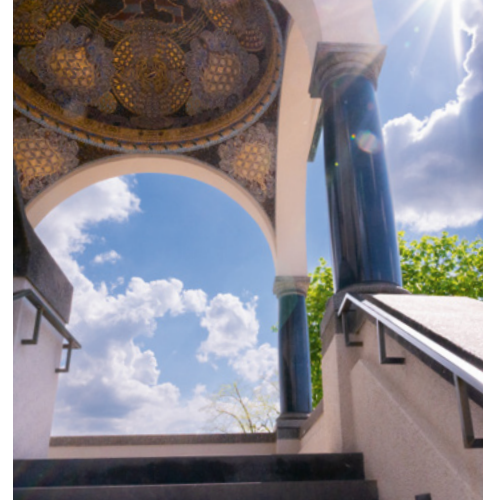
**Thomas Schmidt:** Führung wird in unsicheren Zeiten vor allem zu einer Frage der Orientierung. Drei Prinzipien werden wichtiger: erstens Transparenz – Menschen brauchen Klarheit über das „Warum“. Zweitens Adaptivität – Führung muss schneller reagieren und Kurskorrekturen zulassen. Drittens Empowerment – Verantwortung gehört dorthin, wo das Wissen sitzt. Führung wird damit weniger hierarchisch und stärker gemeinschaftlich.

### Verantwortung verlangt Mut. Ist der in Organisationen trainierbar?

**Anja Förster:** Ja, aber nicht durch flammende Appelle. Man kann nicht einfach sagen: Werdet mutiger! Organisationen müssen Mut ermöglichen. Mut entsteht dort, wo Menschen handeln dürfen, ohne bei der ersten Abweichung bestraft zu werden. Dafür braucht es Freiraum, Rückendeckung und Führungskräfte, die nicht nur Ergebnisverantwortung fordern, sondern auch den Preis von Experimenten tragen. Mut entsteht durch Erfahrung.

### Herr Schmidt, wie viel Experiment verträgt ein Energieversorger?

**Thomas Schmidt:** Wir tragen Verantwortung. Deshalb können wir nicht überall einfach experimentieren. Aber das heißt nicht, dass wir keine Spielräume haben. Wir müssen unterscheiden: Wo geht es um kritische Infrastruktur und absolute Verlässlichkeit? Und wo können wir neue Arbeitsweisen, neue Technologien oder neue Angebote erproben? Zukunft entsteht genau in dieser Balance.



## „Zukunft braucht Orientierung, Vertrauen und den Willen, Schritt für Schritt ins Handeln zu kommen.“

Thomas Schmidt

**Zum Schluss: Wenn Sie Zukunft in einem Satz beschreiben müssten – wie würde er lauten?**

**Anja Förster:** Zukunft ist das Ergebnis der Entscheidungen, die ich heute trotz Unsicherheit treffe.

**Thomas Schmidt:** Zukunft braucht Orientierung, Vertrauen und den Willen, Schritt für Schritt ins Handeln zu kommen.

**Frau Förster, Herr Schmidt – herzlichen Dank für das Gespräch.**





Albrecht Förster

Dr. Sascha Ahnert

# Nur Nähe schafft Zukunft

*Zukunft braucht Energie. Und sie braucht Orientierung. Denn ohne Nähe und Vertrauen verliert Transformation an Kraft. Dr. Sascha Ahnert, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Darmstadt und Dieburg, und Albrecht Förster, Vorstand Finanzen der ENTEGA AG, machen deutlich, warum beides zusammengehört – und warum genau darin eine unterschätzte Energiequelle liegt.*



Herr Förster, Herr Ahnert – Sie beide kennen sich bisher nicht persönlich, haben aber während der Fotoproduktion zu diesem Gespräch festgestellt, dass Sie eine Leidenschaft teilen. Verraten Sie, welche?

**Albrecht Förster:** Gerne. Sie meinen wahrscheinlich die Leidenschaft für Großbritannien. Ja, da zieht es uns beide immer wieder hin.

**Sascha Ahnert:** Stimmt. Aber bei Herrn Förster hat es mit der Musik zu tun. Bei mir mit einem längeren Studienaufenthalt. Besonders London liebe ich sehr.

## „Vertrauen und Nähe sind für ENTEGA keine Schlagworte, sondern gelebte Praxis.“

Albrecht Förster



**Ist es eher etwas Nostalgisches, was Sie an Großbritannien reizt? Oder haben Sie den Eindruck, dass es dort mehr „Zukunft“ gibt als bei uns?**

**Sascha Ahnert:** Auf der einen Seite ja. Eine Stadt wie London ist natürlich hochtraditionell und hochinnovativ zugleich. In gewisser Weise eine einzige Inspiration. Andererseits muss man ganz klar sehen: Die Brexitentscheidung hat die Briten wirtschaftlich eher zurückgeworfen und manche Zukunftsperspektiven mehr verstellt als gefördert.

**Albrecht Förster:** Ja. Und es zeigt sich, dass Zukunft für die Gesellschaft in Großbritannien ein ebenso ungewisses und schwieriges Projekt ist wie für uns in Kontinentaleuropa. So etwas wie die kommunalen Unternehmen in Deutschland gibt es in Großbritannien ja kaum. Der Energiemarkt zum Beispiel ist weitestgehend privatisiert. Und seit den 70er-Jahren sind Briten überzeugt, dass die Zukunft am besten auf diese Weise organisiert wird. Wir gehen hier in Deutschland bewusst einen anderen Weg. Und ich habe den Eindruck: keineswegs schlechter.

**Sascha Ahnert:** Das denke ich auch. Für die meisten Menschen und für unsere Gesellschaft insgesamt ist es äußerst hilfreich, dass es kommunale Unternehmen wie die ENTEGA oder eben auch die Sparkassen gibt. Sie schaffen Nähe und damit die Voraussetzung für etwas, ohne das eine gute Zukunft nur schwer vorstellbar ist: Vertrauen.

**Albrecht Förster:** Das ist tatsächlich ein ganz zentraler Punkt. Vertrauen und Nähe sind für ENTEGA keine Schlagworte, sondern gelebte Praxis. Wir sehen das immer wieder bei Kunden, die kurzfristigen Verlockungen des Markts folgen. Da wird dann ein langjähriger Stromvertrag mit gekündigt, weil ein Wettbewerber gerade einmal ein attraktiveres Preisangebot macht. Aber oft hält dieser Vorteil nicht lange. Und im Zweifel zeigt sich dann sehr schnell, was der Unterschied zwischen einem kurzfristig kalkulierenden Anbieter und einem kommunal geprägten Grundversorger ist. Wenn Preise stark schwanken oder sich Geschäftsmodelle nicht mehr tragen, ziehen sich manche Anbieter zurück. Dann fallen die Kunden auf den Grundversorger zurück. Spätestens in solchen Situationen zeigt sich: Verlässlichkeit und persönlicher Service sind durch kurzfristige Preisvorteile nicht zu ersetzen.



## „Menschen wollen sich am Ende vergewissern, dass sie die richtige Entscheidung treffen. Dafür braucht es Kompetenz, aber eben auch ein Gegenüber, das Verantwortung übernimmt.“

Sascha Ahnert

**Gilt dieser Zusammenhang von Vertrauen, Verlässlichkeit und regionaler Nähe in Ihren Branchen also in besonderer Weise?**

**Albrecht Förster:** Ja, eindeutig. Wir sind in der Region mit unseren Netzen präsent, mit unseren Kunden und mit den Investitionen, die wir hier stemmen. Unsere Investitionen sind immer auch ein Bekenntnis zur Region. Wenn wir in neue Netze, in die Wärmeversorgung oder in erneuerbare Energien investieren, dann tun wir das mit dem Anspruch, die Lebensqualität vor Ort zu sichern und die Region zukunftsfähig zu machen. Das motiviert mich persönlich sehr – denn ich sehe, wie unsere Entscheidungen ganz konkret das Leben der Menschen hier verbessern.

**Sascha Ahnert:** Für die Sparkassen ist das faktisch kein Anspruch, sondern ein Auftrag. Wir sind anders in der Region verankert als eine rein privatwirtschaftlich organisierte Bank. Wir haben eine öffentliche Trägerschaft, einen gesetzlichen Auftrag und damit eine besondere Verbindung zu den Menschen, Kommunen und Unternehmen vor Ort. Das prägt unser Selbstverständnis. Wir finanzieren nicht nur wirtschaftlich attraktive Vorhaben, sondern engagieren uns – zum Beispiel auch über Spenden und Sponsorings – auch dort, wo etwas für die Region wichtig ist. Genau das unterscheidet uns.



*Großes entscheidet sich im Kleinen:  
In den Kommunen vor Ort bringen  
direkte Ansprechpartner wichtige  
Projekte auf den Weg.*

**Aber ist dieses Modell regionaler Nähe nicht auch anfällig für den Einwand, es sei zu kleinteilig, vielleicht auch zu aufwendig?**

**Albrecht Förster:** Der Einwand liegt nahe. Natürlich könnte man manches zentralisieren. Aber man würde dabei auch viel verlieren. Wenn vor Ort eine Kommune ihre Wärmeplanung umsetzt oder ein Unternehmen ein Projekt entwickeln will, dann ist es eben ein großer Unterschied, ob man einen direkten Ansprechpartner in der Region hat oder sich an eine große, anonyme Struktur wenden muss. Infrastruktur ist nie nur Technik. Sie hat immer auch mit Beziehungen, mit Wissen über lokale Bedingungen und mit Verantwortung zu tun.

**Sascha Ahnert:** Ich würde noch weiter gehen: Gerade weil vieles digitaler und standardisierter wird, steigt der Wert solcher regionalen Strukturen. Für einfache Servicevorgänge braucht man in Zukunft vielleicht weniger persönliche Kontakte. Aber bei wichtigen Entscheidungen bleibt das anders. Ob Immobilienfinanzierung, größere Investitionen oder komplexe Beratungsfragen: Menschen wollen sich am Ende vergewissern, dass sie die richtige Entscheidung treffen. Dafür braucht es Kompetenz, aber eben auch ein Gegenüber, das Verantwortung übernimmt und zu dem man, aufgrund einer persönlichen Beziehung, Vertrauen hat.



**Das klingt so, als würden Regionalität und Digitalisierung für Sie kein Gegensatz sein.**

**Sascha Ahnert:** Nein, überhaupt nicht – im Gegenteil. Die Sparkasse der Zukunft wird selbstverständlich digital sein. Sie muss auf allen relevanten Kanälen erreichbar sein, sie muss ihren Kunden über einfache Prozesse eine intuitive, schnelle und durchgängige Erfahrung bieten. Deshalb wird es umso wichtiger, die verschiedenen Kanäle klug zusammenzuführen. Die Herausforderung besteht nicht darin, das Alte gegen das Neue bzw. Offline gegen Online auszuspielen. Die Herausforderung besteht darin, beides so miteinander zu verbinden, dass daraus ein überzeugendes Gesamterlebnis entsteht.

**Albrecht Förster:** Das gilt im Energiesektor genauso. Digitalisierung eröffnet uns neue Möglichkeiten, unsere Dienstleistungen effizienter und kundenfreundlicher zu gestalten. Aber am Ende geht es immer um die Menschen vor Ort – um ihre Bedürfnisse, ihre Sicherheit, ihre Zukunft. Für mich ist das kein Widerspruch, sondern eine spannende Aufgabe: Hightech und Herzblut zu Puls für die Region zu verbinden.



**Herr Ahnert, Ihre Sparkasse ist gerade fusioniert. Wie passt das zu dem Leitbild regionaler Nähe? Wird da nicht doch etwas größer und damit auch distanzierter?**

**Sascha Ahnert:** Das würde ich so nicht sehen. Die Fusion der Sparkassen Darmstadt und Dieburg ist aus einem bereits verbundenen, gemeinsamen Wirtschaftsraum heraus entstanden. Es gab zuvor schon enge Verbindungen und ähnliche Strukturen in den beiden Häusern. Aus unserer Sicht haben wir mit der Fusion zusammengeführt, was eigentlich schon länger zusammengehörte. Damit gewinnen wir Stabilität, Innovationskraft und personelle Ressourcen. Gerade Zukunftsthemen wie Digitalisierung, künstliche Intelligenz oder ESG-Beratung erfordern Ressourcen und Expertise, die man als kleineres Haus kaum allein aufbauen kann. Das bedeutet aber nicht, dass man die regionale Verwurzelung aufgibt. Im Gegenteil: Man stärkt die Fähigkeit, diese Rolle im gemeinsamen Wirtschaftsraum und nun gemeinsamen Geschäftsgebiet auch künftig gut auszufüllen.

**Gibt es im Energiesektor vergleichbare Tendenzen?**

**Albrecht Förster:** Auch unsere Branche steht unter erheblichem Druck, sich weiterzuentwickeln und zugleich sehr hohe Investitionen zu schultern. Entscheidend sind aus meiner Sicht drei Faktoren: qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine sichere und leistungsfähige IT und Kapital. Wer hier gut aufgestellt ist, kann Zukunft aktiv gestalten. Und natürlich spielt dabei auch die Zusammenarbeit mit regionalen Finanzierungspartnern eine wichtige Rolle.

**Damit sind wir schon bei den Schnittstellen zwischen Ihren beiden Häusern. Wo liegen die ganz konkret?**

**Albrecht Förster:** Zunächst einmal bei den Investitionen. Wir haben in den nächsten Jahren ein enormes Programm vor uns: Stromnetze, Wärmenetze, Glasfaser, dazu erneuerbare Erzeugungsanlagen. Dafür braucht es verlässliche Finanzierungspartner. Es ist für uns ein großer Vorteil, dass wir dafür mit der Sparkasse regional eng zusammenarbeiten können. Solche Partnerschaften sind ein echter Standortvorteil.

**Sascha Ahnert:** Das kann ich aus Perspektive der Sparkasse nur bekräftigen. Darüber hinaus gibt es natürlich auch eine strategische Schnittmenge. Wenn die Region vor großen Transformationsaufgaben steht, dann liegt es nahe, dass kommunale und regionale Akteure enger zusammenarbeiten. Das betrifft Finanzierung, Beratung, Vernetzung und möglicherweise auch gemeinsame Projekte. Ich glaube, dass in solchen regionalen Ökosystemen noch viel Potenzial für unsere Region steckt.

**Stichwort Investitionen. Auch die fallen ja nicht vom Himmel, sondern brauchen Voraussetzungen. Was sind die wichtigsten?**

**Albrecht Förster:** Verlässlichkeit. Jedes Infrastrukturprojekt ist ein Baustein der Zukunft, der über Jahrzehnte wirken wird. Dafür braucht es klare Rahmenbedingungen. Unsicherheit ist Gift für Investitionen. Wenn das Zielbild nicht klar ist, dann steigen Risiken und damit auch die Finanzierungskosten. Man kann über Fristen, Instrumente und Detailfragen diskutieren. Aber die Richtung muss erkennbar und dauerhaft sein. Das gilt für Netze, für Wärminfrastruktur, für Kapazitäten im Stromsystem und für den Ausbau grenzüberschreitender Verbindungen.

**Sascha Ahnert:** In der Finanzbranche ist es ähnlich. Auch hier wirken politische Unsicherheit und mangelnde Verlässlichkeit direkt auf das Vertrauen der Menschen. Das lässt sich am Beispiel stark schwankender staatlicher Förderprogramme – ob im privaten oder gewerblichen Bereich – sehr klar ablesen. Für uns kommt noch ein weiterer Punkt hinzu: Wir müssen darauf achten, dass wir die Beziehung zu unseren Kunden nicht verlieren. Die technologische Entwicklung wird dazu führen, dass Finanzentscheidungen stärker vernetzt, verglichen und automatisiert werden. Das birgt Chancen, aber eben auch Risiken.

*Schulterschluss: Für die Region können Sparkasse und Energieversorger gemeinsam viel bewegen.*





Treiber des Wandels:  
Beschäftigte bringen ihre Ideen ein.

#### Welche Risiken meinen Sie?

**Sascha Ahnert:** Ein mögliches Szenario ist, dass unabhängige, digitale Agenten künftig weite Teile der Produktsuche und Entscheidungsfindung übernehmen. Dann würde ein Kunde vielleicht gar nicht mehr bewusst eine Bank auswählen, sondern nur noch ein System beauftragen, das aus allen verfügbaren Daten automatisch die vermeintlich günstigste Lösung herausfiltert. Das wäre eine Welt, in der die bisherige, klassische Rolle einer Bank deutlich anders würde. Deshalb ist es so wichtig, dass wir technologisch Schritt halten und zugleich das bewahren, was uns besonders macht.

#### Und was ist das?

**Sascha Ahnert:** Die Verbindung von Kompetenz, Verantwortung und Nähe. Die Menschen sollen digitale Möglichkeiten nutzen können. Aber sie sollen auch wissen, dass hinter Angeboten und Entscheidungen ein Institut steht, das langfristig denkt, das verantwortungsvoll handelt und das in der Region verankert ist – allen voran mit den eigenen Beschäftigten, zu denen unsere Kunden eine persönliche Vertrauensbeziehung haben.

#### Lassen Sie uns zum Schluss noch auf die innere Seite der Zukunft schauen: Ihre Unternehmen, Ihre Beschäftigten, Ihre Kultur. Wie groß ist dort die Bereitschaft zum Wandel?

**Albrecht Förster:** Ich erlebe bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine große Aufbruchsstimmung. Viele bringen eigene Ideen ein, wollen gestalten und Verantwortung übernehmen. Das inspiriert mich als Finanzvorstand immer wieder aufs Neue. Wir sind ein Team, das nicht nur auf Veränderungen reagiert, sondern sie aktiv vorantreibt – und das macht uns stark für die Zukunft.

**Sascha Ahnert:** Das erleben wir bei der Sparkasse genauso – und die Fusion hat noch eine zusätzliche Dynamik erzeugt. Obwohl unsere Häuser grundsätzlich ähnlich aufgestellt waren, gab es im Detail natürlich viele Entscheidungen zu treffen, beispielsweise wie interne Prozesse ablaufen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben hier selbst Vorschläge erarbeitet, ganz im Sinne von „best of both worlds“. Derartig gemeinsam getroffene Entscheidungen unterstützen die Bereitschaft zum Wandel enorm. Wenn wir uns nun als gemeinsames Haus fit für die Zukunft machen, so kommt dazu: Die absehbaren technologischen Veränderungen sind anspruchsvoll, eröffnen aber gleichzeitig enorme Möglichkeiten – und genau deshalb ist wichtig, dass auch solche Entwicklungen kulturell gut begleitet werden.

#### Wenn Sie beide zum Schluss einen Gedanken formulieren müssten: Was braucht eine Region, um zukunftsfähig zu sein?

**Albrecht Förster:** Sie braucht den Mut, zu investieren, klare politische Leitplanken und Akteure, die Verantwortung vor Ort übernehmen.

**Sascha Ahnert:** Und sie braucht Institutionen, die nicht nur effizient arbeiten, sondern auf Dauer auch Bindung schaffen. Denn Zukunft entsteht nicht allein aus Innovation. Sie entsteht auch aus Vertrauen, Verlässlichkeit und dem Willen, Verantwortung gemeinsam zu tragen.

Herr Förster, Herr Ahnert –  
herzlichen Dank für das Gespräch.

„Eine Region braucht den Mut, zu investieren, klare politische Leitplanken und Akteure, die Verantwortung vor Ort übernehmen.“

Albrecht Förster



# Die Energiewende lebt auch von Ehrlichkeit

*Die Energiewende ist längst mehr als ein Technologieprojekt. Sie entscheidet darüber, wie widerstandsfähig unsere Gesellschaft künftig sein wird – wirtschaftlich, geopolitisch und ökologisch. Andreas Niedermaier hat diesen Wandel über Jahrzehnte im Vorstand der ENTEGA mitgestaltet. Dr. Julia Klinger übernimmt nun Verantwortung in einer Zeit, die zugleich von Unsicherheit und enormem Veränderungsdruck geprägt ist. Ein Gespräch über Netze als Rückgrat der Energiewende, Führung in Krisenzeiten und die Frage, warum Zukunft vor allem Klarheit, Vertrauen und langen Atem braucht.*

Dr. Julia Klinger  
Andreas Niedermaier





**„Ich glaube fest daran, dass Zukunft nicht einfach passiert. Wir müssen sie gestalten. Es ist unsere Aufgabe, die Welt besser zu machen und dabei wirklich langfristig zu denken.“**

Julia Klinger

**Frau Klinger, mit welchem Zukunftsverständnis treten Sie Ihre neue Aufgabe an?**

**Julia Klinger:** Ich glaube fest daran, dass Zukunft nicht einfach passiert. Wir müssen sie gestalten. Es ist unsere Aufgabe, die Welt besser zu machen und dabei wirklich langfristig zu denken. Wir müssen gleichzeitig flexibel bleiben und die eigenen Werte im Blick behalten. Gerade angesichts der vielen gleichzeitigen Krisen. Dieses Szenario verändert die Erwartungen der Menschen. Sicherheit und Stabilität gewinnen wieder enorm an Bedeutung. Deshalb brauchen Unternehmen Klarheit, Verlässlichkeit und die Bereitschaft, Dinge aktiv zu gestalten.

**Frau Klinger, wann wurde das etwas abstrakte Thema Zukunft in Ihrem persönlichen Leben am eindrucksvollsten greifbar und konkret?**

**Julia Klinger:** Ganz klar bei der Geburt meiner Kinder. Greifbarer wird Zukunft nicht. Beruflich war es der Start unseres großen Umbaus am Müllheizkraftwerk Darmstadt. Und natürlich jetzt auch der Übergang an der Spitze des Unternehmens. Nach vielen Jahren Verantwortung beginnt für mich noch einmal eine neue Phase. Insgesamt finde ich: Zukunft entsteht immer dort, wo Menschen Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen.

**Herr Niedermaier, was bewegt Sie persönlich beim Thema Zukunft?**

**Andreas Niedermaier:** Die Beobachtung, dass man mit zunehmendem Alter deutlich nachdenklicher wird, wenn es um die Frage der Zukunft geht. In jungen Jahren hat man vielleicht noch nicht den Überblick über die Zusammenhänge, der sich mit zunehmender Lebenserfahrung einstellt. Vieles, was im Rahmen der Liberalisierung der Energiemärkte in Europa vor fast 30 Jahren politisch entschieden wurde, konnten wir uns nicht vorstellen, es ist aber fast alles eingetreten und noch mehr.

*Es wird übersetzt zur PV-Anlage.*



### Wird Zukunft heute stärker als Herausforderung wahrgenommen als noch vor einigen Jahrzehnten?

**Andreas Niedermaier:** Teilweise schon. Gleichzeitig erleben wir enorme technologische Fortschritte. Digitalisierung, künstliche Intelligenz und globale Vernetzung schaffen neue Möglichkeiten und Wohlstand. Aber natürlich stehen dem große Risiken gegenüber – allen voran der menschengemachte Klimawandel. Die entscheidende Frage lautet: Gelingt es uns, die Chancen zu nutzen und die Risiken zu begrenzen?

### Welche Rolle spielen unterschiedliche Generationen dabei?

**Julia Klinger:** Alter allein sagt wenig aus. Entscheidend sind Haltung, Erfahrung, Mut und Offenheit für Veränderung. Entsprechende Perspektiven entstehen vor allem dann, wenn unterschiedliche Sichtweisen zusammenkommen – von jungen und erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und aus ganz verschiedenen Hintergründen.

**Andreas Niedermaier:** Genau darin liegt die Stärke. Wenn Erfahrung auf technologisches Verständnis trifft, entstehen bessere Entscheidungen. Vielleicht dauert manches dann etwas länger. Aber am Ende wird die Qualität höher.

### Das Gespräch findet auf einer schwimmenden Photovoltaikanlage statt. Wofür steht Solarenergie heute?

**Julia Klinger:** Vor allem dafür, dass die Energiewende längst Realität ist. Allein der Blick auf den deutschen Strommix zeigt das deutlich: Mehr als die Hälfte des erzeugten Stroms stammt inzwischen aus erneuerbaren Energien. Gerade die Photovoltaik wächst dynamisch. Und diese Anlage hier zeigt noch etwas anderes: Innovation entsteht nicht nur irgendwo im Silicon Valley, sondern ganz konkret vor Ort. Diese Anlage hier hat ja unsere Tochtergesellschaft EPS errichtet. Sie ist auf innovative Energielösungen spezialisiert.



## „Wenn Erfahrung auf technologisches Verständnis trifft, entstehen bessere Entscheidungen.“

Andreas Niedermaier



### Welche technologischen Fortschritte haben den größten Unterschied gemacht?

**Andreas Niedermaier:** Die Effizienzsteigerungen bei Windkraft- und Solaranlagen waren enorm. Moderne Anlagen erzeugen deutlich mehr Energie als frühere Generationen. Dadurch benötigen wir weniger Fläche und erreichen höhere Erträge.

### Welche Entwicklungen halten Sie derzeit für besonders zukunftsweisend?

**Julia Klinger:** Ganz klar die Speichertechnologien – sowohl für Strom als auch für Wärme. Sie werden eine zentrale Rolle spielen. Große Speicher könnten künftig Aufgaben übernehmen, für die heute oft noch Gaskraftwerke benötigt werden. Das wäre ein wichtiger Schritt für die weitere Dekarbonisierung unseres Energiesystems.



### Warum kommen wir beim Umbau des Energiesystems trotzdem oft langsamer voran als möglich wäre?

**Andreas Niedermaier:** Wir neigen in Deutschland manchmal dazu, die eigenen Leistungen schlechtzureden. Dabei gehört unser Energiesystem zu den zuverlässigsten weltweit. Die Ausfallzeiten unserer Netze liegen weit unter dem Durchschnitt anderer Industrienationen. Ich betrachte zum Beispiel die zunehmende Dezentralisierung unserer Stromerzeugung als einen wesentlichen Beitrag zur Resilienz unserer Versorgungslandschaft. In der Ukraine sieht man deutlich die Schwächen einer zentralen Stromerzeugung mit Großkraftwerken. Natürlich wünschen wir uns weniger Bürokratie. Aber Regulierung schafft auch Verlässlichkeit. Entscheidend ist, dass die Rahmenbedingungen klar bleiben.

**Julia Klinger:** Genau das ist der Punkt. Unternehmen brauchen Planungssicherheit. Wir müssen wissen, in welche Technologien wir investieren sollen – bei Stromnetzen ebenso wie bei Fernwärme, Wasserstoff oder erneuerbaren Energien.

### Oft wird vor allem über Windräder und Solaranlagen gesprochen. Dabei entscheidet sich vieles im Netz. Warum wird das unterschätzt?

**Andreas Niedermaier:** Weil Netze weniger sichtbar sind. Eine neue Trafostation sorgt nicht für Schlagzeilen. Aber genau dort findet die Energiewende statt – in den regionalen Verteilnetzen. Dort werden Erzeugung und Verbrauch zusammengebracht und stabil gesteuert. Dieser Beitrag wird oft als selbstverständlich wahrgenommen. Dabei ist er existenziell für unsere Gesellschaft.



### Was bedeutet der notwendige Netzausbau konkret?

**Julia Klinger:** Es ist ein Generationenprojekt. Wir planen unsere Strom-, Wasser- und Wärmenetze mit einem Zeithorizont von Jahrzehnten. Das erfordert enorme Investitionen, Fachkräfte und starke Partner. Allein in den kommenden Jahren investieren wir hohe Summen in unsere Infrastruktur. Gleichzeitig müssen wir Versorgungssicherheit gewährleisten und bestehende Systeme weiterbetreiben.

### Wo entstehen dabei die größten Zielkonflikte?

**Andreas Niedermaier:** Zwischen langfristigen Investitionen und ständig wechselnden politischen Rahmenbedingungen. Infrastrukturprojekte laufen oft über 50 oder 60 Jahre. Dafür braucht man stabile Regeln. Wenn Gesetze oder politische Leitlinien sich permanent ändern, entsteht Unsicherheit – bei Unternehmen ebenso wie bei Bürgern.

### Wie schafft man Akzeptanz für Infrastrukturprojekte?

**Julia Klinger:** Durch Transparenz und frühe Beteiligung. Menschen akzeptieren Veränderungen eher, wenn sie nachvollziehen können, warum sie notwendig sind. Wir haben bei der kommunalen Wärmeplanung in Darmstadt sehr gute Erfahrungen mit intensiver Information und Bürgerdialogen gemacht. Wer die Menschen früh mitnimmt, schafft Vertrauen.

**Andreas Niedermaier:** Grundsätzlich verstehen die meisten Menschen, dass Infrastruktur modernisiert werden muss. Niemand wundert sich mehr über Baustellen für Glasfaser, Wasser- oder Stromleitungen. Schwieriger wird es manchmal bei langwierigen Genehmigungsprozessen.





**Das ist doch auch eine Frage der Führung, oder? Wie funktioniert die in einer Zeit ständiger Umbrüche?**

**Julia Klinger:** Führung braucht heute vor allem Klarheit und Integrität. Menschen erwarten Transparenz, Verlässlichkeit und ehrlichen Dialog. Für mich bedeutet Integrität, dass Werte und Handeln zusammenpassen. Genau daraus entsteht Vertrauen.

**Andreas Niedermaier:** Und wer Vertrauen schenkt, bekommt Loyalität und Leistung zurück. Außerdem sollte man auch in schwierigen Situationen den Humor nicht verlieren. Gemeinsam lachen zu können, hilft enorm.

**Herr Niedermaier, ist es das, was Sie Ihrer Nachfolgerin mitgeben?**

**Andreas Niedermaier:** Im Grunde ja: Vertrauen, Gelassenheit und Klarheit. Das zählt. Zukunft lässt sich nicht kontrollieren, aber man kann verantwortungsvoll mit ihr umgehen.

**Auch wenn es mal wieder Kritik von außen hagelt? Schließlich ist die Energiewende nicht gerade ein Konsensprojekt.**

**Andreas Niedermaier:** Ja, auch hier helfen Besonnenheit und ein klarer Fokus auf das, was trägt. Die Mehrheit der Menschen unterstützt den Weg in Richtung klimaneutrale Gesellschaft. Aber sie erwartet auch nachvollziehbare Entscheidungen und Ehrlichkeit darüber, was möglich ist – und was nicht.

**Wie verändert sich dadurch die Rolle eines regionalen Energieunternehmens?**

**Julia Klinger:** Unsere Verantwortung wächst. Wir sichern die Versorgung mit Strom, Wärme, Wasser und Infrastruktur. Gleichzeitig müssen wir Entwicklungen früh erkennen und vorausschauend handeln. Gerade in geopolitisch unsicheren Zeiten zeigt sich, wie wichtig regionale und resiliente Strukturen sind.

**„Ich habe fast 46 Jahre für ENTEGA gearbeitet – in guten wie in schwierigen Zeiten. Ich hoffe, dass die Werte und der Weg, die wir aufgebaut haben, eine tragfähige Grundlage für die Zukunft bleiben.“**

Andreas Niedermaier

**Haben Sie den Eindruck, dass das weithin akzeptiert ist? Oder braucht es auch mehr Ehrlichkeit in der Debatte?**

**Andreas Niedermaier:** Unbedingt. Zum Beispiel beim Thema Wärmeversorgung. Viele Menschen hoffen, dass Wasserstoff künftig flächendeckend zum Heizen von Gebäuden verfügbar sein wird. Diese Erwartung halte ich für unrealistisch. Darüber müssen wir offen sprechen.

**Zum Abschluss: Wenn Sie Zukunft in einem Satz beschreiben müssten – wie würde er lauten?**

**Andreas Niedermaier:** Gerade in schwierigen Zeiten dürfen wir unsere Werte nicht aufgeben.

**Julia Klinger:** Unsere Aufgabe ist es, Netze und Infrastruktur enkelsicher zu machen.

**Herr Niedermaier, was bedeutet es für Sie persönlich, Verantwortung weiterzugeben?**

**Andreas Niedermaier:** Sehr viel. Ich habe fast 46 Jahre für ENTEGA gearbeitet – in guten wie in schwierigen Zeiten. Ich hoffe, dass die Werte und der Weg, die wir aufgebaut haben, eine tragfähige Grundlage für die Zukunft bleiben.

**Frau Klinger, was bedeutet es für Sie, diese Verantwortung zu übernehmen?**

**Julia Klinger:** Vor allem Freude. Ich darf auf einer starken Basis aufbauen und gemeinsam mit vielen engagierten Menschen die Zukunft dieses Unternehmens gestalten.

**Frau Klinger, Herr Niedermaier – herzlichen Dank für das Gespräch.**





# Das Geschäftsjahr 2025

Auszug aus dem Konzernlagebericht  
und dem Konzernabschluss

# AUSZUG AUS DEM KONZERNLAGEBERICHT

## Rahmenbedingungen

Zu Beginn des Jahres 2025 wurden zentrale Energiegesetzgebungen für die weitere Umsetzung der Energie- und Wärmewende verabschiedet. Dazu gehörten u. a. Maßnahmen zur Dämpfung von PV-Einspeisespitzen (**kleine Energierechts-Novelle**) und zur Neuausrichtung des **Smart-Meter-Rollouts** sowie die Verlängerung des **Kraft-Wärme-Kopplungsgesetzes (KWKG)**.

Nach der Bundestagswahl am 23. Februar wurden von der neuen Bundesregierung als Koalition zwischen CDU/CSU und SPD im Jahresverlauf wichtige Gesetzesinitiativen für die Energiebranche, insbesondere mit der Schaffung des **Sondervermögens für Infrastruktur und Klimaneutralität** in Höhe von 500 Mrd. Euro auf den Weg gebracht.

Anders als im Koalitionsvertrag vereinbart, war nur noch die Verstärkung der **Senkung der Stromsteuer** für das produzierende Gewerbe sowie land- und forstwirtschaftliche Betriebe vorgesehen. Anfang Juli wurde der Referentenentwurf zur Umsetzung der **EU-Erneuerbare-Energien-Richtlinie (RED III)** für On- und Offshore-Wind sowie Netze mit der richtigen Zielstellung vorgelegt: Doppelte Umweltpflichten werden vermieden, Anforderungen und Verfahren für den erforderlichen Netzausbau wurden verschlankt. Ende Juli wurde das **NIS-2-Umsetzungs- und Cybersicherheitsstärkungsgesetz (NIS2UmsuCG)** verabschiedet. Dies war ein wichtiger Schritt für die Stärkung der Cybersicherheit, da es u. a. erlaubt, sicherheitspolitisch riskante Hersteller gezielt auszuschließen. Zeitgleich wurden auch die finalen Festlegungen zum **NEST-Prozess** verabschiedet. Die deutschen Netzbetreiber waren hier gefragt, einen der größten Strukturwandel in der Energiewirtschaft zu stemmen. Dabei spielte die Weiterentwicklung der Anreizregulierung durch die Bundesnetzagentur eine zentrale Rolle.

Im Herbst 2025 wurde die angekündigte Bestandsaufnahme der neuen Bundesregierung, der **Monitoringbericht zum Stand der Energiewende** veröffentlicht. Der Ausbau der Erneuerbaren soll zukünftig mehr mit den Netzen in Einklang gebracht werden. Der Zubau von Gaskraftwerken, die auf

Wasserstoff umgestellt werden können, die Ausgestaltung eines technologieoffenen Kapazitätsmarkts bis 2027 sowie den Hochlauf unterstützender Regulierung für Wasserstoff waren Kernpunkte.

Anfang September hatte das Bundeskabinett den Regierungsentwurf des Gesetzes zur Umsetzung der CER-Richtlinie und zur Stärkung der Resilienz kritischer Anlagen (**KRITIS-Dachgesetz**) beschlossen. Im Oktober folgte der Beschluss des Bundeskabinetts zum **Wasserstoff-Beschleunigungsgesetz (WasserstoffBG)**, mit dem Ziel, Genehmigungsverfahren für Wasserstoff-Infrastrukturen und -anlagen deutlich zu verkürzen.

Im Jahr 2025 betrug die **Brutto-Stromerzeugung** nach vorläufigen Angaben der AG Energiebilanzen e.V. 509,3 TWh, was einem Anstieg von 8,2 TWh im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Der Anteil der erneuerbaren Energieträger lag bei 57,3 %.

Der **Stromverbrauch (Netzlast)** lag im Berichtsjahr bei 465,9 TWh und damit geringfügig über dem Vorjahreswert (465,6 TWh). Die Residuallast, definiert als Netzlast abzüglich Einspeisung aus Wind- und Photovoltaikanlagen, verringerte sich deutlich um 1,9 % auf 259,2 TWh. Dies dokumentiert eine gestiegene Deckung der Nachfrage durch Wind- und Solarenergie. Eigenverbräuche privater Photovoltaikanlagen sind in den Einspeisewerten nicht enthalten.

Die durchschnittlichen **Day-Ahead-Großhandelspreise** stiegen im Marktgebiet Deutschland/Luxemburg auf 89,32 Euro/MWh (+13,8 %). Die Preisvolatilität nahm im Vergleich zum Vorjahr zu: Es traten mehr Stunden mit Preisen über 100 Euro/MWh auf, zugleich stieg die Anzahl negativer Preisstunden auf 573; das Minimum lag bei -250,32 Euro/MWh.

Die durchschnittlichen **Haushaltsstrompreise** sind 2025 gegenüber dem Vorjahr leicht gesunken. Innerhalb des Jahres stiegen sie von 39,4 ct/kWh in Q1 2025 auf 39,7 ct/kWh in Q3 2025 an und fielen dann auf 39,3 ct/kWh im vierten Quartal. Hauptgründe hierfür waren wie im letzten Jahr auch geringere Kosten für Beschaffung und Vertrieb.

Nach Angaben der Bundesnetzagentur lag der **Erdgasverbrauch** in Deutschland im Jahr 2025 bei insgesamt 864 TWh und damit 2,2 % über dem Vorjahresniveau von 845 TWh. 40 % des Verbrauchs entfielen auf Haushalts- und Gewerbekunden, 60 % auf die Industrie. Trotz des leichten Anstiegs gegenüber 2024 blieb der Gasverbrauch deutlich unter dem Durchschnitt der Jahre 2018 bis 2021: Insgesamt wurden rund 11,9 % weniger Gas eingesetzt, wobei Haushalte und Gewerbe ihren Verbrauch um 12,8 % und die Industrie um 11,3 % reduzierten. Die durchschnittliche Jahrestemperatur lag 2025 mit 10,0 °C auf dem Niveau der Vergleichsjahre, sodass die Einsparungen im Wesentlichen auf Effizienzsteigerungen und ein verändertes Verbrauchsverhalten zurückzuführen sind.

Die **Gasterminmarktpreise** zeigten 2025 einen fallenden Verlauf und erreichten im ersten Quartal 2025 schon den Jahreshöchststand. Das Cal26 an der THE erreichte Mitte Q1 2025 Preise von über 40 Euro/MWh und fiel seitdem kontinuierlich auf ein Preisniveau im Dezember von unter 30 Euro/MWh.

## Geschäftsverlauf

Im Geschäftsjahr 2025 stellte sich der ENTEGA-Konzern erneut einem anspruchsvollen Umfeld. Die deutsche Wirtschaft wuchs preisbereinigt nur leicht und hohe regulatorische Anforderungen sowie geopolitische Unsicherheiten mussten berücksichtigt werden. Die Energiemärkte waren entsprechend weiterhin von hoher Volatilität gekennzeichnet.

Vor diesem Hintergrund hat der ENTEGA-Konzern seine strategische Ausrichtung in den Geschäftsfeldern Vertrieb und Handel zur Weiterentwicklung vom klassischen Versorger hin zum integrierten Energie-, Lösungs- und Telekommunikationsanbieter fortgesetzt. Nach der Einführung dynamischer Stromtarife gehört hierzu auch der Aufbau von Kompetenzen zur Vermarktung energiewirtschaftlicher Flexibilitäten. Parallel wurden auch regulatorische Vorgaben wie der 24-Stunden-Lieferantenwechsel erfolgreich umgesetzt und es wurde eine Unterstützung durch künstliche Intelligenz im Kundenservice und im Zählerwesen implementiert. Das weitere Wachstum im Bereich der Telekommunikation wurde durch ein fortgesetzt hohes Niveau bei Investitionen im Glasfaserausbau in diversen Ausbaugebieten sichergestellt. Begleitend entwickelte der Konzern auch seine eigenen IT-Systeme weiter, hier ist die erfolgreiche Transition der SAP-Systeme auf S/4HANA hervorzuheben.

Auch im Geschäftsfeld Netze standen neue regulatorische Vorgaben zur Umsetzung an, insbesondere die Vorbereitung auf die nächste Regulierungsperiode. Hinzu kommt der weitere

Ausbau und die Transformation der Verteilnetze, in dessen Rahmen der ENTEGA-Konzern auch im Jahr 2025 erhebliche Investitionen im Konzessionsgebiet leistete.

In der **regenerativen Erzeugung** wurde die Projektierung weiterer Wind-Onshore- und PV-Projekte vorangetrieben, ergänzend wurden Batteriespeicherprojekte weiterentwickelt und die Planung einer Elektrolyseanlage zur Erzeugung von grünem Wasserstoff bis zur Vergabe des Errichtungsauftrags gebracht. Zum Ende des Berichtsjahres hat die Wissenschaftsstadt Darmstadt ihre kommunale Wärmeplanung, die eine hohe Übereinstimmung zur Wärmestrategie der ENTEGA aufweist, finalisiert. Parallel dazu wurde der Umbau des MHKW Darmstadt fortgeführt und der Bau des MHKW Wiesbaden in die Inbetriebnahmephase überführt.

Die Leistungsfähigkeit des ENTEGA-Konzerns zeigt sich auch in der Entwicklung der zentralen **finanziellen Leistungsindikatoren**. Hierbei handelt es sich um die Kennzahlen EBIT (Jahresüberschuss vor Steuern sowie Zinserträgen und -aufwendungen) und Konzerngewinn.

Das EBIT erhöhte sich auf 121,7 Mio. Euro und übertrifft damit den Planwert um 6,4 Mio. Euro, der Konzerngewinn beläuft sich auf 46,4 Mio. Euro und fällt damit um 2,8 Mio. Euro höher als geplant aus.

Die deutschen **Stromnetzbetreiber** übermitteln der BNetzA gemäß § 52 EnWG jährlich einen Bericht über die in ihrem Netz aufgetretenen Versorgungsunterbrechungen. Die BNetzA ermittelt aus diesen Meldungen den sogenannten **SAIDI-Wert** (System Average Interruption Duration Index), der die durchschnittliche Versorgungsunterbrechung je angeschlossenen Letztverbraucher eines Kalenderjahres widerspiegelt. In Deutschland lag die durchschnittliche Unterbrechungsdauer im Jahr 2024 bei 11,67 Minuten (2023: 12,80 Minuten), im Netzgebiet der e-netz belief sich dieser Wert im Jahr 2024 auf 4,69 Minuten (2023: 8,91 Minuten). Die Verbesserung der Unterbrechungsdauer im Vergleich zum Vorjahr ist maßgeblich veranlasst durch zwei Rückwirkungsstörungen aus dem Hochspannungsnetz des vorgelagerten Netzbetreibers im Jahr 2023. Betroffen hiervon waren 2023 mehrere Teilnetze im nördlichen Netzgebiet. Der Beitrag dieser beiden Ereignisse lag bei 4,40 Minuten.

## Analyse der Lage des Konzerns

Auch im Jahr 2025 konnte der ENTEGA-Konzern vor dem Hintergrund einer weiterhin anspruchsvollen Entwicklung der Rahmenbedingungen seine Ertragskraft sichern und weiter ausbauen. Dies zeigt sich auch in den abgesetzten **Mengen**, die aus Sicht des Konzerns maßgebliche nichtfinanzielle Leistungsindikatoren darstellen.

	2025 GWh	2024 GWh	Differenz GWh	Differenz %
Absatz Strom	8.354,7	6.345,7	+2.009,0	+31,66
Absatz Gas	5.060,2	5.177,7	-117,5	-2,3
Handelsmengen Strom	5.629,9	6.513,8	-883,9	-13,6
Handelsmengen Gas	1.316,7	677,2	+639,5	+94,4
Durchgeleitete Mengen Strom	3.027,5	3.055,8	-28,3	-0,9
Durchgeleitete Mengen Gas	5.954,1	5.857,9	+96,2	+1,6
Erzeugte Menge Strom <sup>1</sup>	427,4	451,5	-24,1	-5,3
Absatz Wärme	251,3	256,5	-5,2	-2,0

1) Beinhaltet die onshore erzeugte Menge inkl. 100% der Menge aus assoziierten Unternehmen.

Der ENTEGA-Konzern generierte im Geschäftsjahr 2025 eine **Gesamtleistung** (Umsatzerlöse, Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistungen) von 3.121,0 Mio. Euro, die sich wie folgt zusammensetzt:

	2025 Mio. EUR	2024 Mio. EUR	Differenz Mio. EUR	Differenz %
Umsatz GF Vertrieb	1.998,3	1.799,9	+198,4	+11,0
Umsatz GF Handel	530,5	742,6	-212,1	-28,6
Umsatz GF Netze	320,1	288,3	+31,8	+11,0
Umsatz GF Erzeugung	82,2	96,3	-14,1	-14,6
Umsatz GF ÖRB	80,4	80,3	+0,1	+0,1
Umsatz sonstige GF	92,4	96,7	-4,3	-4,5
Bestands- veränderung	-1,7	-8,9	+7,2	-80,8
Aktivierte Eigenleistung	18,9	16,2	+2,7	+16,6
<b>Summe Gesamtleistung</b>	<b>3.121,0</b>	<b>3.111,3</b>	<b>+9,7</b>	<b>+0,3</b>

Der Materialaufwand sank im Vorjahresvergleich um 46,6 Mio. Euro bzw. 1,8 % auf 2.566,5 Mio. Euro. Da die Gesamtleistung um 0,3 % anstieg, konnte somit ein um 56,4 Mio. Euro höherer **Roh-ertrag** erwirtschaftet werden, was in erster Linie das Ergebnis eines effizienten Portfoliomanagements und der Kraftwerksbewirtschaftung war.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** in Höhe von 34,6 Mio. Euro stiegen gegenüber dem Vorjahr um 12,3 Mio. Euro und beinhalten u. a. die Erträge aus Rückstellungsaufhebungen, die im Berichtsjahr um 14,3 Mio. Euro höher ausfielen. Gegenläufig sanken die Erträge aus Schadensersatz um 2,2 Mio. Euro.

Im ENTEGA-Konzern belaufen sich die **Personalaufwendungen** des Geschäftsjahres 2025 auf insgesamt 233,3 Mio. Euro, was einen Anstieg zum Vorjahr von 11,5 Mio. Euro bzw. 5,2 % darstellt. Während sich die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl inklusive Auszubildender von 2.370 auf 2.458 erhöhte, ist diese Zunahme auch das Ergebnis aus der Tarifentwicklung. Gegenläufig machte sich die Entwicklung der Zinssätze zur Abzinsung von Pensionsrückstellungen bemerkbar, was den Anstieg der Personalaufwendungen etwas dämpfte.

Die planmäßigen **Abschreibungen** des Geschäftsjahres 2025 lagen um 4,6 Mio. Euro über dem Niveau des Vorjahres, was auch Ergebnis des fortgesetzt hohen Investitionsniveaus ist. Hinzu kommen im Berichtsjahr 1,0 Mio. Euro außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen.

Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** sind 2025 mit 137,7 Mio. Euro um 12,8 % höher ausgefallen als im Vorjahr. Die Aufwendungen für die Bildung von Wertberichtigungen stiegen im Vorjahresvergleich an, während die sonstigen betrieblichen Erträge aus der Auflösung derselben rückläufig ausfielen. Die Aufwendungen für Risikoversorge nahmen im Berichtsjahr wieder zu, nachdem sie im Vorjahr gesunken waren. Die Maßnahmen zur Kundengewinnung legten im Geschäftsfeld Vertrieb als Folge des gestiegenen Wettbewerbs zu. Der Anstieg im Mietaufwand ist in Verbindung zu der Entwicklung der IT-Leistungen zu sehen, da hier vor allem die Softwaremiete betroffen war.

Die Entwicklung des **Beteiligungsergebnisses** ist vor allem von den im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegenen Aufwendungen für Abschreibungen auf Beteiligungen und Ausleihungen im Wesentlichen im Bereich der regenerativen Energieerzeugung geprägt.

Das **EBIT** als zentraler Leistungsindikator liegt im Geschäftsjahr 2025 bei 121,7 Mio. Euro und damit um 6,8 Mio. Euro über dem Vorjahreswert. Dies liegt zum größten Teil im deutlich gestiegenen Rohertrag begründet, hinzu kommen die höheren sonstigen betrieblichen Erträge. Dem stehen neben gestiegenen Personalaufwendungen und sonstigen betrieblichen Aufwendungen vor allem Sondereffekte aus der Bewertung der Finanzanlagen gegenüber. Der für 2025 geplante Wert dieser Kennzahl wird um 6,4 Mio. Euro überschritten. Diese Überschreitung ist im Wesentlichen auf einen höheren Rohertrag vor allem aus der Portfolio- und Kraftwerksbewirtschaftung sowie auf Rückstellungsaufhebungen in den sonstigen betrieblichen Erträgen zurückzuführen. Dies überkompensiert gegenläufige Effekte aus den Abschreibungen auf Finanzanlagen, dem höheren Niveau der Personalaufwendungen sowie der Risikoversorge in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen.

Der **Konzerngewinn** entspricht mit 46,4 Mio. Euro annähernd dem Vorjahreswert. Im Vergleich zum geplanten Wert fällt dieser finanzielle Leistungsindikator um 2,8 Mio. Euro höher aus. Neben den auf das EBIT wirkenden Effekten macht sich im Planvergleich ein höherer Steueraufwand aufgrund des Bewertungseffekts in den latenten Steuern bemerkbar, was durch ein besseres Zinsergebnis nur teilweise ausgeglichen wurde.

## Ausblick

Die Bundesregierung erwartet laut Jahreswirtschaftsbericht 2026 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz für die deutsche Wirtschaft im kommenden Jahr eine konjunkturelle Erholung und ein stärkeres Wachstum des preisbereinigten **Bruttoinlandsprodukts** um 1,0 % aufgrund einer stärkeren Binnennachfrage – insbesondere durch steigende private und öffentliche Konsumausgaben sowie höhere Investitionen. Belastet wird die wirtschaftliche Entwicklung weiterhin von strukturellen Herausforderungen und geopolitischen Unsicherheiten.

Die nachfolgenden Prognosen zur wirtschaftlichen Entwicklung des ENTEGA-Konzerns sowie der ENTEGA AG stehen unter der Prämisse, dass es zu keiner erneuten Verknappung der Rohstofflieferungen nach Europa beispielsweise durch die Kriege in Iran und der Ukraine kommt. Doch auch in diesem Fall steht die gesamte Branche vor erheblichen Herausforderungen aufgrund der weiterhin volatilen **Energiebeschaffungspreise**. Langfristig wird damit gerechnet, dass die gemäß Klimaschutzgesetz verbindlichen nationalen Klimaziele angestrebt und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden. Insbesondere beinhaltet der Ausblick die Prämissen, dass sich der Ausbau der erneuerbaren Energien und die Sektoren-

kopplung fortsetzen werden. Zudem ist davon auszugehen, dass Haushalte und Unternehmen im Jahr 2026 weiterhin sehr bewusst mit ihrem Energieverbrauch umgehen werden.

Im **Geschäftsfeld Erzeugung** werden im Jahr 2026 der Ausbau der erneuerbaren Energien, die dezentrale Energieerzeugung und -speicherung sowie dezentrale Energielösungen weiter vorangetrieben. In diesem Zusammenhang werden die regenerativen Geschäftsaktivitäten weiterhin durch die Entwicklung vielversprechender Wind-Onshore- und Photovoltaikstandorte erweitert und der Ausbauplan wird im Rahmen einer langfristig wirkenden Erzeugungsstrategie fortgeschrieben werden, die neben der Stromerzeugung auch Speicherlösungen als Flexibilitätsoptionen enthalten wird.

In den **Geschäftsfeldern Vertrieb und Handel** wird die Dekarbonisierung neben der Digitalisierung und der flexiblen Energieversorgung der maßgebliche Megatrend sein, der die Stoßrichtung für zukünftige Entscheidungen und Strategien setzen wird. Der Fokus in Energiebeschaffung und Vertrieb liegt auch in Zukunft auf grünen Energieprodukten und nachhaltigen Lösungen.

Das **Geschäftsfeld Netze** wird den eingeschlagenen Weg zur Transformation des Strom- und Gasverteilungsnetzes konsequent fortführen. Im Geschäftsjahr 2026 beginnt in der Sparte Gas das Festlegungsverfahren für die Erlösbergrenzen der 5. Regulierungsperiode (2028 bis 2032). Darin werden erstmalig die neu geschaffenen Regelungen der Bundesnetzagentur angewendet. Im Hinblick auf den zukünftigen Zufluss von Liquidität für die Finanzierung der umfangreichen Investitionen und operativen Aufgaben sind neben den Erlösbergrenzenbescheiden die Einzelfestlegungen für den Eigenkapital- und Fremdkapitalzinssatz in der erstmalig angewendeten WACC-Systematik von herausragender Bedeutung.

Darüber hinaus wird in 2026 die von der BNetzA noch im Jahr 2025 unter dem Stichwort AgNes gestartete Neuausrichtung der Netzentgeltssystematik sowie das Festlegungsverfahren zur Erweiterung der Qualitätsregulierung um das Element der Energiewendekompetenz aktiv begleitet.

Im **Geschäftsfeld öffentlich-rechtliche Betriebsführung** wird das MHKW Darmstadt derzeit noch bis zum Jahr 2028 umgebaut und modernisiert.

In der **Wasserversorgung** werden neben den kontinuierlichen Investitionen in den Substanzerhalt des bestehenden Wasser- netzes die Anpassungen und Verstärkungen der Anlagen im Rahmen des Wasserversorgungskonzepts 2040 fortgesetzt.

Bei der **ENTEKA Abwasserreinigung GmbH & Co. KG** ist die Beauftragung eines Ingenieurbüros zur Planung zum Bau einer vierten Reinigungsstufe mit Beteiligung der Wissenschaftsstadt Darmstadt erfolgt. Die anschließende Errichtung wird mit erheblichen Zusatzkosten und einem stark steigenden Energiebedarf.

Die **Konzernplanung** geht für das Geschäftsjahr 2026 von Investitionen in Höhe von 297,9 Mio. Euro aus. Verglichen mit den Investitionen des Jahres 2025 in Höhe von 206,8 Mio. Euro ist also eine Ausweitung der Aktivitäten geplant. Die Schwerpunkte der Investitionen werden weiterhin die Versorgungsnetze für Strom, Gas, Wasser, Wärme und Telekommunikation sowie die regenerative Energieerzeugung sein. Die Konzernumsatzerlöse werden sich im Geschäftsjahr 2026 voraussichtlich auf 2.795,6 Mio. Euro belaufen unter der Annahme, dass die Witterungslage dem langjährigen Mittelwert entspricht und sich die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wie in diesem Abschnitt beschrieben entwickeln. Unter dieser Prämisse wird das EBIT im Jahr 2026 mit 119,7 Mio. Euro leicht niedriger ausfallen als im Jahr 2025. Der Konzerngewinn soll annahmegemäß bei 41,3 Mio. Euro liegen.

# AUSZUG AUS DEM KONZERNABSCHLUSS

## KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

	für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2025	
	2025	2024
	in TSD. EUR	in TSD. EUR
1. Umsatzerlöse	3.103.853	3.104.025
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen und Leistungen	-1.718	-8.936
3. andere aktivierte Eigenleistungen	18.856	16.178
4. sonstige betriebliche Erträge	34.593	22.326
5. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	1.795.425	1.995.872
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	771.105	617.289
6. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	193.586	182.572
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	39.743	39.275
7. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	69.350	63.710
8. sonstige betriebliche Aufwendungen	137.665	122.013
9. Erträge aus Beteiligungen	1.498	1.801
10. Ergebnis aus Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	6.168	6.879
11. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	10.351	9.431
12. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	9.969	11.292
13. Abschreibungen auf Finanzanlagen	44.992	16.061
14. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	51.674	46.023
15. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	31.306	31.655
<b>16. Ergebnis nach Steuern</b>	<b>48.724</b>	<b>48.526</b>
17. sonstige Steuern	711	566
<b>18. Jahresüberschuss</b>	<b>48.013</b>	<b>47.960</b>
19. auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	-1.643	-1.314
<b>20. Konzerngewinn</b>	<b>46.370</b>	<b>46.646</b>
21. Verlustvortrag	-83.118	-98.113
22. Ausschüttung	31.651	31.651
<b>23. Konzernbilanzverlust</b>	<b>-68.339</b>	<b>-83.118</b>

**KONZERNBILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2025****AKTIVA**

in TSD. EUR	31.12.2025	31.12.2024
<b>A. ANLAGEVERMÖGEN</b>		
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>		
1. entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	8.707	6.515
2. Geschäfts- oder Firmenwert	229	265
	8.936	6.780
<b>II. Sachanlagen</b>		
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	45.027	42.379
2. technische Anlagen und Maschinen	881.291	808.906
3. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	40.171	35.245
4. geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	282.172	238.390
	1.248.661	1.124.920
<b>III. Finanzanlagen</b>		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	182	182
2. Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	48.383	47.981
3. Beteiligungen	7.284	10.357
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	67.146	96.909
5. Wertpapiere des Anlagevermögens	12.343	12.343
6. sonstige Ausleihungen und Genossenschaftsanteile	54	64
	135.392	167.836
	<b>1.392.989</b>	<b>1.299.536</b>
<b>B. UMLAUFVERMÖGEN</b>		
<b>I. Vorräte</b>		
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	17.177	14.374
2. unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	38.977	40.683
3. fertige Erzeugnisse und Waren	691	476
4. erhaltene Anzahlungen auf unfertige Leistungen	-26.616	-28.282
5. geleistete Anzahlungen	12.399	18.393
6. Emissionsrechte	15.825	14.267
	58.453	59.911
<b>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	268.742	258.694
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	1.727	1.972
3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	35.894	35.013
4. sonstige Vermögensgegenstände	53.291	51.994
	359.654	347.673
<b>III. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten</b>	624.742	412.638
	<b>1.042.849</b>	<b>820.222</b>
<b>C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>	<b>18.602</b>	<b>13.906</b>
<b>D. AKTIVE LATENTE STEUERN</b>	<b>79.690</b>	<b>85.534</b>
	<b>2.534.130</b>	<b>2.219.198</b>

**PASSIVA**

in TSD. EUR	31.12.2025	31.12.2024
<b>A. EIGENKAPITAL</b>		
<b>I. Gezeichnetes Kapital</b>	146.278	146.278
<b>II. Kapitalrücklage</b>	122.776	122.776
<b>III. Gewinnrücklagen</b>		
1. gesetzliche Rücklage	4.951	4.951
2. andere Gewinnrücklagen	82.757	82.757
<b>IV. Konzernbilanzverlust</b>	-68.399	-83.118
<b>V. nicht beherrschende Anteile</b>	26.926	27.258
	<b>315.289</b>	<b>300.902</b>
<b>B. EMPFANGENE INVESTITIONSZUSCHÜSSE</b>	<b>190.954</b>	<b>171.376</b>
<b>C. SONDERPOSTEN FÜR UNENTGELTLICH AUSGEBEBENE EMISSIONSRECHTE</b>	<b>4.607</b>	<b>3.526</b>
<b>D. RÜCKSTELLUNGEN</b>		
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	257.292	270.590
2. Steuerrückstellungen	40.368	70.228
3. sonstige Rückstellungen	347.150	321.419
	<b>644.810</b>	<b>662.237</b>
<b>E. VERBINDLICHKEITEN</b>		
1. Anleihen	320.000	320.000
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	699.532	411.787
3. erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	32.264	27.820
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	214.207	225.229
5. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	692	874
6. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	3.061	2.472
7. sonstige Verbindlichkeiten	60.933	47.744
	<b>1.330.689</b>	<b>1.035.926</b>
<b>F. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>	<b>47.781</b>	<b>45.231</b>
	<b>2.534.130</b>	<b>2.219.198</b>

**ANTEILSBESITZ DER ENTEGA AG, DARMSTADT**

Name der Gesellschaft	Sitz der Gesellschaft	Anteile am Kapital in %	Eigenkapital in TSD. EUR	Jahresergebnis in TSD. EUR	Geschäftsjahr	Konzernverhältnis
bauTega GmbH	Darmstadt	48,00	849	100	2024	E
citiworks AG	Darmstadt	100,00	19.518	2.123 <sup>3)</sup>	2025	V
Count+Care GmbH & Co. KG	Mainz	74,90	11.001	2.096	2025	V
COUNT+CARE Verwaltungs-GmbH	Mainz	74,90	27	2	2025	n.e.
e-netz Südhessen AG	Darmstadt	85,00	256.975	12.475 <sup>3)</sup>	2025	V
Effizienz:Klasse GmbH	Darmstadt	49,00	12	-13	2024	n.e.
Energy Market Solutions GmbH	Berlin	74,90	-11.835 <sup>1)</sup>	-1.840	2025	V
Energy Project Solutions GmbH	Darmstadt	100,00	-6.441 <sup>1)</sup>	-2.328	2025	V
ENTEKA Abwasserreinigung GmbH & Co. KG	Darmstadt	100,00	-1.191 <sup>1)</sup>	210	2025	V
ENTEKA Abwasserreinigung Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	100,00	27	2	2025	n.e.
ENTEKA Gebäudetechnik GmbH & Co. KG	Darmstadt	100,00	3.446	2.064	2025	V
ENTEKA Gebäudetechnik Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	100,00	29	2	2025	n.e.
ENTEKA Iqony Wärme GmbH	Darmstadt	49,00	1.225	1.175	2024	n.e.
ENTEKA Kommunale Beteiligungsgesellschaft GmbH	Darmstadt	25,43	10.606	536	2025	E
ENTEKA Medianet GmbH	Darmstadt	100,00	9.838	715	2025	V
ENTEKA NATURpur Institut gGmbH	Darmstadt	100,00	10.692	129	2025	V
ENTEKA Plus GmbH	Darmstadt	100,00	29.391	58.681 <sup>3)</sup>	2025	V
ENTEKA Regenerativ GmbH	Darmstadt	100,00	9.809	-244	2025	V
ENTEKA Wasserversorgung Biblis GmbH	Biblis	74,90	942	42	2025	V
Falant Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Vermietungs KG	Mainz	100,00	-245 <sup>1)</sup>	-87	2024	n.e.
Global Tech I Offshore Wind GmbH	Hamburg	24,90	-415.875 <sup>1)</sup>	-59.906	2024	n.e.
HEAG Versicherungsservice GmbH	Darmstadt	25,00	81	10	2024	E
Hessenwasser GmbH & Co. KG	Groß-Gerau	27,27	55.792	8.571	2024	E
Hessenwasser Verwaltungs-GmbH	Groß-Gerau	27,33	98	3	2024	n.e.
Industriekraftwerk Breuberg GmbH	Höchst i. Odw.	74,00	2.149	580	2025	V
MHKW Wiesbaden GmbH	Wiesbaden	24,50	30.848	-3.700	2024	E
MW-Mayer GmbH	Darmstadt	100,00	767	127	2025	V
Netzeigentumsgesellschaft Mörfelden-Walldorf GmbH & Co. KG	Mörfelden-Walldorf	18,87	8.676	424	2024	E
Südwestdeutsche Rohrleitungsbau GmbH	Frankfurt a. M.	25,10	11.603	6.001	2024	E

**MITTELBARER ANTEILSBESITZ**

Name der Gesellschaft	Sitz der Gesellschaft	Anteile am Kapital in %	Eigenkapital in TSD. EUR	Jahresergebnis in TSD. EUR	Geschäftsjahr	Konzernverhältnis
<b>ANTEILSBESITZ DER ENTEKA MEDIANET GMBH, DARMSTADT</b>						
PEB Breitband GmbH & Co. KG	Darmstadt	51,00	200	200	2025	V
<b>ANTEILSBESITZ DER ENTEKA PLUS GMBH, DARMSTADT</b>						
bauTega GmbH	Darmstadt	1,00	849	100	2024	E
<b>ANTEILSBESITZ DER ENTEKA REGENERATIV GMBH, DARMSTADT</b>						
ENTEKA EGO Windpark Stillfüssel GmbH & Co. KG	Wald-Michelbach	98,00	4.550	-501	2025	V
ENTEKA EGO Windpark Stillfüssel Verwaltungs-GmbH	Wald-Michelbach	98,00	27	2	2025	n.e.
ENTEKA NATURpur AG	Darmstadt	100,00	3.346	240 <sup>3)</sup>	2025	V
ENTEKA Solarpark Lauingen GmbH & Co. KG	Lauingen	49,00	5.688	1.040	2025	E
ENTEKA Solarpark Lauingen Verwaltungs-GmbH	Lauingen	49,00	30	1	2025	n.e.
ENTEKA Solarpark Leiwien GmbH & Co. KG	Darmstadt	49,00	2.424	454	2025	E
ENTEKA Solarpark Leiwien Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	49,00	30	1	2025	n.e.
ENTEKA Solarpark Thüngen GmbH & Co. KG	Darmstadt	49,00	13.049	2.270	2025	E
ENTEKA Solarpark Thüngen Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	49,00	30	1	2025	n.e.
ENTEKA Windpark Binselberg GmbH & Co. KG	Groß-Umstadt	90,00	2.142	151	2025	V
ENTEKA Windpark Binselberg Verwaltungs-GmbH	Darmstadt	100,00	27	2	2025	n.e.
ENTEKA Windpark Erksdorf GmbH	Darmstadt	87,50	2.838	67	2025	V
ENTEKA Windpark Haiger GmbH & Co. KG	Haiger	49,00	6.770	389	2025	E
ENTEKA Windpark Haiger Verwaltungs-GmbH	Haiger	49,00	30	1	2025	n.e.
ENTEKA Windpark Hausfirse GmbH	Witzenhausen	100,00	12.192	1.643 <sup>3)</sup>	2025	V
ENTEKA Windpark Hausfirse Verwaltungs-GmbH	Witzenhausen	100,00	7	-3	2025	n.e.
ENTEKA Windpark Hausfirse II GmbH	Darmstadt	100,00	3.246	841	2025	V
ENTEKA Windpark Schlüchtern GmbH	Darmstadt	100,00	3.937	218 <sup>3)</sup>	2025	V
Piecki Sp. Z. o. o.	Warschau/Polen	49,00	17.871 <sup>2)</sup>	1.747 <sup>2)</sup>	2024	E

Name der Gesellschaft	Sitz der Gesellschaft	Anteile am Kapital in %	Eigenkapital in TSD. EUR	Jahresergebnis in TSD. EUR	Geschäftsjahr	Konzernverhältnis
Solarpark Lampertheim GmbH	Lampertheim	33,33	764	-42	2024	E
Solarpark Leiwens-Sonnenberg GmbH & Co. KG	Saarbrücken	40,05	3.842	1.228	2024	E
Solarpark Leiwens-Sonnenberg Verwaltungs-GmbH	Saarbrücken	40,05	29	2	2024	n.e.
SolarSTARK-ENTEKA GmbH	Heppenheim	49,00	16	-2	2025	E
Windpark Esperstedt-Obhausen (WEO) GmbH & Co. KG	Berlin	33,33	-9.842 <sup>1)</sup>	-898	2024	n.e.
<b>ANTEILSBESITZ DER PEB BREITBAND GMBH &amp; CO. KG, DARMSTADT</b>						
PEB Breitband Beteiligungsgesellschaft mbH	Darmstadt	100,00	25	0	2025	n.e.

1) Eigenkapitaldarstellung: nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag.

2) Angewandter Wechselkurs zum 31.12.2025: 4,2210 PLN/EUR.

3) Jahresergebnis vor Ergebnisabführung.

V = Vollkonsolidierung  
E = Bewertung „at equity“  
n. e. = nicht einbezogen

## Organe der Gesellschaft

### Vorstand

#### Dr. Marie-Luise Wolff

Vorstandsvorsitzende der ENTEGA AG, bis 31. Dezember 2025  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 649 Tsd. Euro

#### Albrecht Förster

Vorstand Finanzen der ENTEGA AG  
Wohnort: Bad Homburg  
Vergütung: 475 Tsd. Euro

#### Andreas Niedermaier

Vorstand Personal und Infrastruktur der ENTEGA AG  
Wohnort: Groß-Umstadt  
Vergütung: 462 Tsd. Euro

#### Thomas Schmidt

Vorstand Vertrieb und Handel, seit 1. Januar 2026  
Vorstandsvorsitzender der ENTEGA AG  
Wohnort: Hofheim am Taunus  
Vergütung: 502 Tsd. Euro

Die Gesamtbezüge ehemaliger Vorstände belaufen sich im Geschäftsjahr auf 556 Tsd. Euro. Insgesamt beläuft sich die gebildete Pensionsrückstellung für ehemalige Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen auf 14.972 Tsd. Euro.

### Aufsichtsrat

#### Hanno Benz

Oberbürgermeister der Wissenschaftsstadt Darmstadt, Vorsitzender  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 16,8 Tsd. Euro

#### Paulo Teixeira\*

Vorsitzender des Betriebsrats der ENTEGA Gebäudetechnik GmbH & Co. KG, erster stellvertretender Vorsitzender  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 12,5 Tsd. Euro

#### Michael Kolmer

Stadtrat, zweiter stellvertretender Vorsitzender  
Wohnort: Mühlthal  
Vergütung: 10,4 Tsd. Euro

#### Axel Gerland\*

Bezirksgeschäftsführer des ver.di Bezirks Nordhessen, dritter stellvertretender Vorsitzender  
Wohnort: Breuna  
Vergütung: 10,5 Tsd. Euro

#### Professor

##### Dr. Klaus-Michael Ahrend

Vorstandsmitglied der HEAG Holding AG – Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt  
Wohnort: Roßdorf  
Vergütung: 13,1 Tsd. Euro

#### Yücel Akdeniz

Stadtverordnetenvorsteher, Diplom-Sozialpädagoge  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 6,5 Tsd. Euro

#### Manfred Angerer\*

Gewerkschaftssekretär des ver.di Bezirks Südhessen  
Wohnort: Griesheim  
Vergütung: 6,5 Tsd. Euro

#### Karl-Heinz Böck

Angestellter der Geschäftsstelle IG Metall Darmstadt  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 6,3 Tsd. Euro

#### Dr. Annette Brunert

Niedergelassene Kinderärztin  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 7,5 Tsd. Euro

#### Michael Congdon\*

Referent Nachhaltigkeitsmanagement der ENTEGA AG  
Wohnort: Wiesbaden  
Vergütung: 7,4 Tsd. Euro

#### Dr. Jürgen Deicke

(24.9. – 31.12.2025)  
Lehrer für Mathematik und Elektrotechnik  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 1,8 Tsd. Euro

#### Hildegard

##### Förster-Heldmann

Mitglied des Hessischen Landtags  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 6,4 Tsd. Euro

#### Nina Friedrich\*

Diversity Managerin der ENTEGA AG  
Wohnort: Roßdorf  
Vergütung: 6,5 Tsd. Euro

#### Thomas Gille\*

ITO Spezialist der ENTEGA Medianet GmbH  
Wohnort: Groß-Zimmern  
Vergütung: 7,6 Tsd. Euro

#### Jürgen Grund\*

Leiter Personal & Competence Center der ENTEGA AG  
Wohnort: Griesheim  
Vergütung: 7,5 Tsd. Euro

#### Ana Lena Herrling

Vertriebsleiterin der ELIQUO TECHNOLOGIES GmbH  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 7,4 Tsd. Euro

#### Dr. Thomas Kehrbäum\*

Gewerkschaftssekretär der IG Metall Geschäftsstelle Darmstadt  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 6,4 Tsd. Euro

#### Philip Krämer (1.1. – 3.7.2025)

Selbstständig bis 31. Dezember 2025, seit 1. Januar 2026 Unternehmenssprecher, Bereichsleiter Unternehmenskommunikation, Sponsoring & Public Affairs der ENTEGA AG  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 3,3 Tsd. Euro

#### Ralf Noller\*

Vorsitzender des Betriebsrats Technik der e-netz Südhessen AG  
Wohnort: Darmstadt  
Vergütung: 7,8 Tsd. Euro

#### Klaus Peter Schellhaas

Landrat des Landkreises Darmstadt-Dieburg  
Wohnort: Dieburg  
Vergütung: 7,6 Tsd. Euro

#### Katharina Werkmann\*

Kaufmännische Administratorin im Bereich Wasser der ENTEGA AG  
Wohnort: Büttelborn  
Vergütung: 9,0 Tsd. Euro

\* Arbeitnehmervertreter.

## ZAHLEN UND FAKTEN

WIRTSCHAFTSDATEN  
DES ENTEGA-KONZERNSAuszug aus der Gewinn-  
und Verlustrechnung

in Mio. EUR	2025	2024
Umsatzerlöse	3.103,9	3.104,0
Materialaufwand	2.566,5	2.613,2
Personalaufwand	233,3	221,8
EBITDA	234,9	194,7
Abschreibungen (ohne AfA auf Finanzanlagen)	69,3	63,7
EBIT	121,7	114,9
Jahresüberschuss	48,0	48,0

## Auszug aus der Bilanz

in Mio. EUR	31.12.2025	31.12.2024
Anlagevermögen	1.393,0	1.299,5
Umlaufvermögen	1.042,8	820,2
Eigenkapital	315,3	300,9
Empfangene Investitionszuschüsse	191,0	171,4
Rückstellungen	644,8	662,2
Verbindlichkeiten	1.330,7	1.035,9
Bilanzsumme	2.534,1	2.219,2

Auszug aus dem  
Anlagenspiegel

in Mio. EUR	2025	2024
Sachanlageinvestitionen	196,2	176,9

## Mitarbeiterdaten

im Jahresdurchschnitt	2025	2024
Zahl der Beschäftigten	2.458	2.370
davon Auszubildende	121	121

## KONZERNUMSATZERLÖSE

in Mio. EUR	2025	2024
Erzeugung	82,2	96,3
Handel	530,5	742,6
Vertrieb	2.060,9	1.861,8
Netze	320,1	288,3
Shared Services	23,0	20,7
Öffentl.-rechtl. Dienstleistungen	80,4	80,2
Overhead und sonstige	6,8	14,1
	3.103,9	3.104,0

WIRTSCHAFTSDATEN  
DER ENTEGA AGAuszug aus der Gewinn-  
und Verlustrechnung

in Mio. EUR	2025	2024
Umsatzerlöse	721,2	965,7
Materialaufwand	580,1	867,9
Personalaufwand	65,1	59,4
EBITDA	137,7	99,7
Abschreibungen	10,5	10,3
EBIT	81,3	73,3

## Auszug aus der Bilanz

in Mio. EUR	31.12.2025	31.12.2024
Anlagevermögen	773,7	788,4
Umlaufvermögen	763,5	527,8
Eigenkapital	491,4	475,5
Empfangene Investitionszuschüsse	23,5	22,7
Rückstellungen	282,1	326,3
Verbindlichkeiten	732,6	488,5
Bilanzsumme	1.537,9	1.316,5

Auszug aus dem  
Anlagenspiegel

in Mio. EUR	2025	2024
Sachanlageinvestitionen	25,2	18,1

## Mitarbeiterdaten

im Jahresdurchschnitt	2025	2024
Zahl der Beschäftigten	593	581

## Dividende

	2025	2024
je Aktie in Cent	37*	37*

\*Vorschlag.

## KONZERNABSATZ

	2025	2024
Stromabsatz in Mrd. kWh*	14,0	12,9
Erdgasabsatz in Mrd. kWh*	6,4	5,9
Wärmeabsatz in Mio. kWh	251,3	256,5
Trinkwasserabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	14,0	13,8

\*Lieferungen an Endkunden und Handelsmengen.

## ZAHLEN UND FAKTEN

## STROMNETZ

Netzgebiet	2025	2024
Städte und Gemeinden*	53	53
Einwohner in Tsd. (versorgtes Netzgebiet ENTEGA Netz AG)**	698	697
Netzanschlüsse der Niederspannungsebene	179.993	181.249
Entnahmestellen	431.365	431.565
Stromaufkommen Mio. kWh	3.121	3.152
Netzhöchstlast in MW	600	614

## Versorgungsanlagen

	2025	2024
1-kV-Freileitungen in km	28	32
20-kV-Freileitungen in km	65	72
1-kV-Kabel in km***	6.810	6.787
20-kV-Kabel in km	2.701	2.680

## Verkabelungsgrad

	2025	2024
Mittelspannungsnetz in %	97,7	97,4
Niederspannungsnetz in %	99,6	99,5

## Sonstige Angaben

	2025	2024
Straßenbeleuchtungskabel in km****	4.357	4.345
Umspannanlagen	30	28

\* Die Kommunen Beerfelden, Hesseneck, Rothenberg und Sensbachtal wurden zur Kommune Oberzent zusammengeschlossen.

\*\* Vorjahresdaten, aktuelle Zahlen des Stat. Landesamtes liegen noch nicht vor.

\*\*\* Ohne Netzanschlussleitungen.

\*\*\*\* Inkl. Betriebsführung für Kommunen.

## ERDGASNETZ

Netzgebiet	2025	2024
Städte und Gemeinden	45	45
Einwohner in Tsd. (versorgtes Netzgebiet)*	709	713
Ausspeisepunkte	95.191	95.282
Gasaufkommen Mio. kWh**	5.954	5.807
Höchste Tagesabgabe Mio. kWh	38,1	43,3

## Versorgungsanlagen

	2025	2024
Hochdruckleitungen in km	530	531
Mitteldruckleitungen in km	118	119
Niederdruckleitungen in km***	1.861	1.859
Reglerstationen	405	408
Gasanlagen (Marktlösungen)	109.478	110.898

\* Vorjahresdaten, aktuelle Zahlen des Stat. Landesamtes liegen noch nicht vor.

\*\* Inkl. Vorwärmung.

\*\*\* Ohne Netzanschlussleitungen.

## TRINKWASSERNETZ

Gesamtes Versorgungsgebiet*	2025	2024
Städte und Gemeinden	8	8
Einwohner in Tsd.	250	250
Hausanschlüsse	46.395	46.263
Wasserabsatz gesamt in Mio. m <sup>3</sup> **	14,1	13,9
Höchste Tagesnetzeinspeisung in Tsd. m <sup>3</sup>	60,0	51,9

## Versorgungsanlagen

	2025	2024
Hauptleitungen in km	185	186
Ortsnetzleitungen in km***	736	736
Hochbehälter	2	2
Druckerhöhungs- und Druckminderanlagen	25	25

\* Inkl. Biblis.

\*\* Inkl. interner Abgabe.

\*\*\* Ohne Hausanschlussleitungen.

## TELEKOMMUNIKATION

Leitungsnetz	2025	2024
Glasfaserleitungen in km	4.639	3.914
Kupferkabelleitungen in km	2.344	2.344
City-Netz Darmstadt in km	325	325

## Netzgebiet

	2025	2024
Anzahl versorgter Städte und Gemeinden	77	65
Anzahl Verträge Drittkunden- geschäft	13.866	13.777
Anzahl Verträge Endkunden- geschäft (B2B u. B2C)*	50.474	45.861

\* Erweiterung der Kennzahl ab 2023.

## ZAHLEN UND FAKTEN

### WÄRME UND ENTSORGUNG

Wärme	2025	2024
Zahl der versorgten Haushalte	12.682	12.684
Anschlusswert der Haushalte in MW	81,0	84,6
Anschlusswert der öffentlichen Einrichtungen, Gewerbe- und Industriebetriebe in MW	146,0	146,9
Gesamtwärmeabgabe in Mio. kWh	253,0	258,0
Dampfbezug in Mio. kWh (aus MHKW – ZAS)	101	91
Netzlänge (Trasse) in km	86	82

### Müllheizkraftwerk des Zweckverbands Abfallverwertung Südhessen (ZAS)\*

	2025	2024
Zahl der angeschlossenen Städte und Gemeinden	64	64
Müllmenge gesamt in Tonnen	167.017	157.297
Stromverkauf in MWh	23.030	17.903
Dampfverkauf in MWh	101.353	91.039

Gereinigte Abwassermenge	2025	2024
Zentralklärwerk in Mio. m <sup>3</sup>	12,4	14,9
Klärwerk Süd in Mio. m <sup>3</sup>	1,9	2,1

\* Betreiber ENTEGA.

### NACHHALTIGKEITSKENNZIFFERN

Erzeugungssportfolio im ENTEGA-Konzern	2025	2024
<b>Eigenerzeugte Strommenge in MWh</b>	<b>962.259</b>	<b>996.199</b>
... davon auf Basis erneuerbarer Energieträger in MWh	620.320	647.328
<b>Eigenerzeugte Wärmemenge in MWh</b>	<b>323.979</b>	<b>355.287</b>
... davon auf Basis erneuerbarer Energieträger in MWh	27.441	30.685

### Energieverbrauch und THG-Emissionen\* im ENTEGA-Konzern

	2025	2024
<b>Direkter Energieverbrauch in MWh</b>	<b>748.250</b>	<b>726.532</b>
... davon Erdgasverbrauch in MWh	686.638	658.245
<b>Indirekter Energieverbrauch (exkl. Netzverluste) in MWh</b>	<b>29.835</b>	<b>26.551</b>
... davon Strom in MWh	25.363	24.412
<b>THG-Emissionen* in t CO<sub>2</sub>e</b>	<b>2.661.537</b>	<b>2.673.860</b>
... davon aus Produkten und Dienstleistungen in t CO <sub>2</sub> e	2.399.165	2.422.883
... davon aus Netzverlusten in t CO <sub>2</sub> e	32.575	33.005
... davon aus Mobilität in t CO <sub>2</sub> e	5.714	5.787
... davon aus Energieverbrauch in t CO <sub>2</sub> e	150.041	144.134
<b>Produkte und Dienstleistungen</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Absatz Ökostrom in TWh	4,9	3,6
Absatz Ökogas in TWh	2,6	2,5

\* Treibhausgasemissionen.

### ENTEGA AG

Frankfurter Straße 110  
64293 Darmstadt

Telefon 06151 701-0

E-Mail unternehmenskommunikation@entega.ag

www.entega.ag

### Redaktion und Projektsteuerung

Philip Krämer (Unternehmenssprecher /  
Bereichsleiter Unternehmenskommunikation,  
Sponsoring & Public Affairs)  
Klaus Ackermann

### Jahresabschluss und Lagebericht

Alexander Peter Bohn  
(Bereichsleiter Rechnungswesen)

### Zahlen und Fakten

Michael Edelmann (Controlling)

### Weiterführende Informationen

www.entega.ag

### Gestaltung und Realisation

SHE Kommunikationsagentur GmbH,  
Frankfurt am Main

### Konzept und Text

SprongCom GmbH, Köln

### Fotografie

Nouki  
ENTEKA

### Lithografie

Die Lithografen GmbH, Darmstadt

### Druck

D.O.G. Lokay GmbH & Co. KG, Reinheim

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im vorliegenden Bericht die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung der anderen Geschlechter, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein. Eine Ausnahme bildet die häufig und durchgängig verwendete Form „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“.

Dieser Bericht wurde auf FSC®-zertifiziertem ENVIRO Clever U gedruckt.

**ENTEKA AG**

Frankfurter StraÙe 110  
64293 Darmstadt

E-Mail: [unternehmenskommunikation@entega.ag](mailto:unternehmenskommunikation@entega.ag)

[www.entega.ag](http://www.entega.ag)