



**Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)**

**Bilanz zum 31. Dezember 2016**

<b>Aktiva</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten	40.248,39 €	16.175,89 €
II. Sachanlagen		
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	154.909,99 €	190.663,81 €
<b>A. Anlagevermögen</b>	<b>195.158,38 €</b>	<b>206.839,70 €</b>
I. Vorräte		
Geleistete Anzahlungen	43.517,56 €	140.962,98 €
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	4.885.021,63 €	5.579.647,85 €
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.863.123,58 €	2.124.759,00 €
Forderungen an Gesellschafter und Beteiligungsunternehmen	679.263,69 €	228.945,51 €
Sonstige Vermögensgegenstände	2.342.634,36 €	3.225.943,34 €
III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	6.949.526,31 €	5.797.395,42 €
<b>B. Umlaufvermögen</b>	<b>11.878.065,50 €</b>	<b>11.518.006,25 €</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>102.870,88 €</b>	<b>64.156,35 €</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>12.176.094,76 €</b>	<b>11.789.002,30 €</b>
<b>Passiva</b>		
I. Gezeichnetes Kapital	25.564,60 €	25.564,60 €
II. Kapitalrücklage	1.745.484,78 €	1.745.484,78 €
III. Gewinnrücklage	10.709,00 €	10.709,00 €
IV. Gewinnvortrag	2.744.982,94 €	3.999.725,33 €
V. Jahresüberschuss	1.078.737,43 €	-1.254.742,39 €
<b>A. Eigenkapital</b>	<b>5.605.478,75 €</b>	<b>4.526.741,32 €</b>
Sonstige Rückstellungen	1.797.603,76 €	1.458.300,48 €
<b>B. Rückstellungen</b>	<b>1.797.603,76 €</b>	<b>1.458.300,48 €</b>
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	629.451,05 €	257.724,24 €
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.577.308,61 €	1.970.339,70 €
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern und Beteiligungsunternehmen	764.112,62 €	3.150.251,89 €
Sonstige Verbindlichkeiten	802.139,97 €	425.644,67 €
(davon aus Steuern EUR 370.901,87; Vorjahr EUR 108.870,73)		
(davon aus im Rahmen der sozialen Sicherheit EUR 12.611,34; Vorjahr EUR 4.795,90)		
<b>C. Verbindlichkeiten</b>	<b>4.773.012,25 €</b>	<b>5.803.960,50 €</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>12.176.094,76 €</b>	<b>11.789.002,30 €</b>



**Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)**

**Gewinn- und Verlustrechnung für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016**

	<b>1.1.-31.12.2016</b>	<b>1.1.-31.12.2015</b>
1. Umsatzerlöse	12.725.140,10 €	9.884.028,78 €
2. Zuwendungen	7.369.756,15 €	7.481.528,33 €
3. Sonstige betriebliche Erträge (davon Erträge aus der Währungsumrechnung EUR 10.596,26; Vorjahr EUR 47.435,95)	127.167,06 €	161.851,09 €
	<b>20.222.063,31 €</b>	<b>17.527.408,20 €</b>
4. Materialaufwand Aufwendungen für bezogene Leistungen	7.055.795,91 €	6.403.208,24 €
5. Personalaufwand a) Löhne und Gehälter b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung (davon für Altersversorgung EUR 128.663,18; Vorjahr EUR 128.938,84)	9.953.823,29 € 8.277.182,57 € 1.676.640,72 €	9.387.195,29 € 7.721.012,02 € 1.666.183,27 €
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	89.633,94 €	294.538,90 €
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen (davon Aufwand für Währungsumrechnung EUR 23.805,83; Vorjahr EUR 19.063,23)	2.670.522,54 €	2.690.811,89 €
8. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge (davon Zinserträge aus Abzinsung EUR 0,00; Vorjahr EUR 0,00)	185.222,84 €	2.703,73 €
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	11.950,00 €	9.100,00 €
<b>10. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>625.560,47 €</b>	<b>-1.254.742,39 €</b>
11. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-453.176,96 €	0,00 €
<b>12. Jahresüberschuss</b>	<b>1.078.737,43 €</b>	<b>-1.254.742,39 €</b>





# Anhang für das Geschäftsjahr 2016

## 1 Allgemeine Angaben

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)

Chausseestraße 128a in 10115 Berlin

Handelsregister: Amtsgericht Charlottenburg

Handelsregisternummer: HRB 78 448

Die Erstellung des Jahresabschlusses der dena erfolgte nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs in der Fassung des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG). Die Gesellschaft ist eine mittelgroße Kapitalgesellschaft i.S.d. Handelsgesetzbuches, die nach den Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags den Jahresabschluss und den Lagebericht nach den Vorschriften für große Kapitalgesellschaften aufzustellen hat.

Der Jahresabschluss umfasst die Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und den Anhang (einschließlich Anlagepiegel). Die Gewinn- und Verlustrechnung wurde nach dem Gesamtkostenverfahren erstellt.

## 2 Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden entsprechen den handelsrechtlichen Vorschriften, den Vorschriften des GmbHG sowie den ergänzenden Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags. Die steuerlichen Bestimmungen werden beachtet.

Auf fremde Währung lautende Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr sind am Bilanzstichtag mit dem Devisenkassamittelkurs bewertet worden.

### Aktiva

#### Anlagevermögen

Die immateriellen Vermögensgegenstände und das Sachanlagevermögen sind zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten vermindert um die planmäßigen Abschreibungen bewertet. Die Abschreibungen erfolgen über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer und werden grundsätzlich nach der linearen Methode vorgenommen. Verluste aus dem Abgang von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens werden in den Aufwendungen ausgewiesen. Die im Geschäftsjahr zugegangenen geringwertigen Anlagegüter mit Beträgen in Höhe von 150 € bis 1.000 € werden als Sammelposten ausgewiesen und über fünf Jahre linear abgeschrieben. Geringwertige Anlagegüter bis zu einem Betrag von 150 € sind als Aufwand erfasst.

## **Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände**

Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände werden zum Nennwert angesetzt. Allen erkennbaren Risiken wird durch angemessene Abwertung Rechnung getragen. Einzelwertberichtigungen wurden – soweit erforderlich – gebildet und belaufen sich auf 79 T€ (Vj. 127 T€). Allgemeine Kreditrisiken werden über eine 2-Prozent-Pauschalwertberichtigung berücksichtigt. Im Geschäftsjahr 2016 sind die Pauschalwertberichtigungen um 0,7 auf 5,3 T€ angestiegen.

Auf fremde Währungen lautende Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände werden bei ihrer erstmaligen Erfassung mit dem aktuellen Devisenkassamittelkurs umgerechnet. Forderungen mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr werden zum Bilanzstichtag mit dem Devisenkassamittelkurs bewertet.

## **Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten**

Bargeld und Bankguthaben werden zu Nominalbeträgen ausgewiesen.

## **Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten**

Die Rechnungsabgrenzungsposten werden zu Nominalwerten angesetzt.

## **Passiva**

### **Rücklagen**

Die Gewinnrücklagen betreffen andere Gewinnrücklagen und weisen per 31. Dezember 2016 einen Betrag in Höhe von 11 T€ (Vj. 11 T€) aus.

### **Rückstellungen**

Die Rückstellungen tragen den erkennbaren Risiken und den ungewissen Verbindlichkeiten angemessen Rechnung. Die Bewertung der sonstigen Rückstellungen erfolgt in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrages. Künftige Preis- und Kostensteigerungen wurden bei der Ermittlung der Rückstellungen berücksichtigt. Die sonstigen Rückstellungen werden auf Vollkostenbasis ermittelt. Risiken für nicht abgeschlossene Schadensfälle und Prozesse werden grundsätzlich erst ab einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 50 Prozent erfasst. Weitestgehend alle unter diesem Posten ausgewiesene Beträge haben eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr.

## **Verbindlichkeiten und erhaltene Anzahlungen**

Die Verbindlichkeiten und erhaltene Anzahlungen sind mit dem Erfüllungsbetrag bilanziert.

Auf fremde Währung lautende Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr sind am Bilanzstichtag mit dem Devisenkassamittelkurs bewertet.





### **3 Erläuterungen zum Jahresabschluss**

#### **Anlagevermögen**

Die gesondert dargestellte Entwicklung des Anlagevermögens (§ 268 Abs. 2 Satz 1 HGB) wird in der Anlage zum Anhang gezeigt. Eine Aufschlüsselung der Geschäftsjahresabschreibungen in Höhe von 90 T€ (Vj. 295 T€) auf die einzelnen Bilanzpositionen ist aus dem Anlagespiegel ersichtlich.

#### **Forderungen gegenüber den Gesellschaftern und Beteiligungsunternehmen**

Die Forderungen gegen die Gesellschafter betragen 679 T€ (Vj. 229 T€). Alle unter diesem Posten ausgewiesenen Beträge haben eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr.

#### **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Vermögensgegenstände**

Mit Ausnahme von 50 T€ (Mietkaution) haben sämtliche Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betragen zum Stichtag 1.863 T€ (Vj. 2.125 T€). Die sonstigen Vermögensgegenstände (2.343 T€, Vj. 3.226 T€) setzen sich im Wesentlichen aus Forderungen gegen das Finanzamt aus der laufenden Betriebsprüfung (2.132 T€, Vj. 2.755 T€), Forderungen gg. Personal aus Jobticket (103 T€, Vj. 89 T€) und Mietkautionen (50 T€, Vj. 50 T€) zusammen.

#### **Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten**

Die Guthaben bei Kreditinstituten (6.943 T€, Vj. 5.789 T€) betreffen die laufenden Geschäftskonten bei der Pax-Bank, der Deutschen Bank, der Bank of China und der Industrial and Commercial Bank of China sowie die Tagesgeldkonten bei der Landesbank Berlin und der Pax-Bank.

#### **Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten**

Als aktive Rechnungsabgrenzungsposten sind Ausgaben lediglich im Sinne transitorischer Posten aus § 250 Abs. 1 HGB ausgewiesen, die Aufwand für spätere Rechnungsperioden darstellen.

#### **Eigenkapital**

Das im Handelsregister eingetragene Stammkapital beläuft sich auf 25.564,60 €.

#### **Sonstige Rückstellungen**

Im Geschäftsjahr wurden im Wesentlichen die Kosten für Erfolgsvergütungen (223 T€, Vj. 93 T€), Resturlaub (217 T€, Vj. 223 T€), Arbeitszeitguthaben (64 T€, Vj. 59 T€), für die Berufsgenossenschaft (38 T€, Vj. 39 T€), für die Ausgleichsabgabe nach dem Schwerbehinderten-Gesetz (28 T€, Vj. 25 T€), für Überstundenübertragungen (131 T€, Vj. 0 T€), für Prüfungs- und Beratungskosten (30 T€, Vj. 29 T€), für Risiken aus den Betriebsprüfungen 2005-2008 und 2009-2012 (776 T€, Vj. 726 T€) und für Zinsen aus Zuwendungen (189 T€, Vj. 177 T€) als sonstige Rückstellungen passiviert.

## Verbindlichkeiten gegenüber den Gesellschaftern und Beteiligungsunternehmen

Die Verbindlichkeiten gegenüber den Gesellschaftern und Beteiligungsunternehmen (764 T€, Vj. 3.150 T€) resultieren zum einen aus den Zuwendungen der Bundesrepublik Deutschland für Projekte, bei denen bis zum Bilanzstichtag keine Aufwendungen in entsprechender Höhe angefallen sind (Rückzahlungen i.H.v. 277 T€, Vj. 486 T€). Zum anderen aus Erstattungsansprüchen der Zuwendungsgeber aus der Umsatzsteuersonderprüfung (487 T€, Vj. 2.664 T€). Alle unter diesem Posten ausgewiesenen Beträge haben eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr.

## Übrige Verbindlichkeiten

Die übrigen Verbindlichkeiten betreffen mit 629 T€ (Vj. 258 T€) erhaltene Anzahlungen (davon 66 T€ aus Zuwendungen, Vj. 25 T€), mit 2.577 T€ (Vj. 1.970 T€) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und mit 802 T€ (Vj. 426 T€) sonstige Verbindlichkeiten. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Verbindlichkeiten sind 2017 fällig.

## Umsatzerlöse mit Dritten

Die ausgewiesenen Umsatzerlöse betreffen hauptsächlich Projektleistungen und verteilen sich folgendermaßen auf die Bereiche der dena:

<b>Bereich</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Energiesysteme und Energiedienstleistungen	3.342 T€	2.109 T€
Energieeffiziente Gebäude	5.838 T€	5.044 T€
Erneuerbare Energien und energieeffiziente Mobilität	3.163 T€	2.291 T€
Geschäftsführung	13 T€	2 T€
Kommunikation	364 T€	432 T€
Verwaltung	5 T€	6 T€
<b>Gesamt</b>	<b>12.725 T€</b>	<b>9.884 T€</b>

## Umsatzerlöse aus Zuwendungen

Die ausgewiesenen Zuwendungen der öffentlichen Hand sind gemäß den jeweiligen Förderbestimmungen in projektweisen Verwendungsnachweisen abgerechnet und verteilen sich folgendermaßen auf die Bereiche der dena:

<b>Bereich</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Energiesysteme und Energiedienstleistungen	830 T€	2.190 T€
Energieeffiziente Gebäude	3.810 T€	3.078 T€
Erneuerbare Energien und energieeffiziente Mobilität	2.274 T€	1.969 T€
Geschäftsführung	0 T€	0 T€
Kommunikation	456 T€	244 T€
Verwaltung	0 T€	0 T€
<b>Gesamt</b>	<b>7.370 T€</b>	<b>7.482 T€</b>





### **Sonstige betriebliche Erträge**

Die sonstigen betrieblichen Erträge (127 T€, Vj. 162 T€) setzen sich zusammen aus sonstigen neutralen Erträgen (Auflösung von sonstigen Rückstellungen und Herabsetzung Einzelwertberichtigung i.H.v. 77 T€ (Vj. 88 T€), periodenfremden Erträge i.H.v. 12 T€ (Vj. 11 T€)); Erträgen aus der Währungsumrechnung i.H.v. 11 T€ (Vj. 47 T€) und anderen sonstigen betrieblichen Erträgen (14 T€, Vj. 16 T€).

### **Materialaufwand**

Die Aufwendungen für bezogene Leistungen (Materialaufwand) i.H.v. 7.056 T€ (Vj. 6.403 T€) enthalten im Wesentlichen 5.567 T€ Fremdleistungen (Vorjahr 5.346 T€).

### **Sonstige betriebliche Aufwendungen**

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten Raumkosten (630 T€, Vj. 626 T€), Versicherungen und Beiträge (45 T€, Vj. 36 T€), Werbekosten (110 T€, Vj. 139 T€), Reisekosten (63 T€, Vj. 57 T€), Fremdleistungen (827 T€, 862 T€) und Verwaltungskosten (629 T€, Vj. 908 T€). Die Aufwendungen aus Kursdifferenzen betragen im Kalenderjahr 24 T€ (Vj. 19 T€). Neutraler Aufwand ist in Höhe von 344 T€ (Vj. 68 T€) angefallen.

## **4 Sonstige Angaben**

### **Mitarbeiter**

Im Durchschnitt wurden im Geschäftsjahr 169,9 Mitarbeiter einschließlich Aushilfen (ohne Aushilfen und Praktikanten 163,6) beschäftigt (Vj. 164 Mitarbeiter einschließlich Aushilfen; Vj. 160,5 ohne Aushilfen und Praktikanten). Teilzeitkräfte wurden entsprechend ihrer geringeren Arbeitszeit (FTE: Full-Time-Equivalent) berücksichtigt. Nicht einbezogen wurden 2 Geschäftsführer und Mitarbeiter in Elternzeit.

### **Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen**

Zum Bilanzstichtag bestanden keine Haftungsverhältnisse. Aus den bestehenden Mietverhältnissen ergeben sich 563 T€ bis 31.12.2017 als finanzielle Verpflichtung. Darüber hinaus bestehen finanzielle Verpflichtungen in Höhe von 433T€ (davon in 2017: 317 T€), die sich im Wesentlichen aus Wartungs- und Gerätemietverträgen (177 T€; davon in 2017: 158 T€) ergeben.

### **Mitglieder der Geschäftsführung**

Zum Geschäftsführer der Gesellschaft sind bestellt:

- Andreas Kuhlmann, Berlin (Vorsitzender der Geschäftsführung)
- Kristina Haverkamp, Berlin

### **Organbezüge**

Die individualisierte Offenlegung der Organbezüge erfolgt seit 2009 im Corporate Governance Bericht.

## Bezüge der Geschäftsführung

Die Bezüge der Geschäftsführung im Geschäftsjahr 2016 setzen sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen. Die Geschäftsführung hat auf Basis der Dienstverträge Anspruch auf ein monatliches Festgehalt zzgl. Nebenleistungen.

Leistungen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit sind nicht vereinbart. Die Vergütung schlüsselt sich wie folgt auf:

2016	Jahresvergütung fix	Sonstige Bezüge*	Jahresvergütung variabel	<b>Gesamt- vergütung</b>
Geschäftsführung	278.400,- €	48.644,64 €	0,- €	<b>327.044,64 €</b>

\*Beiträge zur Altersvorsorge, Sozialversicherungszuschuss und Unfallversicherung. Für die beamtete Geschäftsführerin ist ein Versorgungszuschlag für zukünftige Versorgungsansprüche gegenüber dem Bund in Höhe der Festsetzung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie unmittelbar an das Ministerium zu zahlen. Dieser Betrag für die betroffene Geschäftsführerin 28.768,28 €.

## Mitglieder des Aufsichtsrats

Zu den Mitgliedern des Aufsichtsrats zählen folgende Personen:

- Iris Gleicke (Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie), Aufsichtsratsvorsitzende
- Dr. Norbert Kloppenburg (Mitglied des Vorstandes der KfW), stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender
- Rainer Bomba (Staatssekretär Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur)
- Dr. Maria Flachsbarth (Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Ernährung und Landwirtschaft)
- Jochen Flasbarth (Staatssekretär im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit)
- Dr. Tessen von Heydebreck (Vorsitzender des Kuratoriums der Deutsche Bank Stiftung)
- Dr. Katrin Leonhardt (Direktorin der KfW, Leiterin des Bereichs KfW Mittelstandsbank/Steuerung)
- Dr. Armin Sandhövel (CIO Infrastructure Equity der Allianz Global Investors Europe GmbH)
- Stefan Zeidler (Mitglied des Vorstands der DZ Bank AG)

Der Aufsichtsrat hat im Berichtsjahr keine Vergütung erhalten.





## **Gesellschafter**

Die Gesellschafter der dena sind  
die Bundesrepublik Deutschland (50 Prozent) vertreten durch:

- das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) im Einvernehmen mit
- dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL)
- dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
- und dem Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI).

die KfW Bankengruppe (26 Prozent)

die Allianz SE (8 Prozent)

die Deutsche Bank AG (8 Prozent)

und die DZ BANK AG (8 Prozent).

## **Honorar des Abschlussprüfers**

Für den Abschlussprüfer wurde im Geschäftsjahr ein Honorar von 20 T€ erfasst.

## **5 Nachtragsbericht**

Vorgänge von besonderer Bedeutung nach dem Schluss des Geschäftsjahres bestehen nicht.

## **6 Ergebnisverwendung**

Das Geschäftsjahr 2016 schließt mit einem Jahresüberschuss i.H.v. 1.079 T€ ab. Die Geschäftsführung schlägt vor, den Bilanzgewinn i.H.v. 1.079 T€ auf neue Rechnung vorzutragen.

Berlin, den 31. März 2017

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)

Andreas Kuhlmann  
Vorsitzender der Geschäftsführung

Kristina Haverkamp  
Geschäftsführerin



Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)

Entwicklung des Anlagevermögens für das Geschäftsjahr 2016

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten				Abschreibungen				Restbuchwerte	
	01.01.2016	Zugänge	Abgänge	31.12.2016	01.01.2016	Zugänge	Abgänge	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2015
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
I. Immaterielle Vermögensgegenstände										
Konzessionen, gewerbliche										
Schutzrechte und ähnliche Rechte										
und Werte sowie Lizenzen an										
solchen Rechten	1.228.548,64	33.673,58	0,00	1.262.222,22	1.212.372,75	9.601,08	0,00	1.221.973,83	40.248,39	16.175,89
II. Sachanlagen										
Andere Anlagen, Betriebs- und										
Geschäftsausstattung	1.398.909,43	44.279,04	22.309,67	1.420.878,80	1.208.245,62	80.032,86	22.309,67	1.265.968,81	154.909,99	190.663,81
	<b>2.627.458,07</b>	<b>77.952,62</b>	<b>22.309,67</b>	<b>2.683.101,02</b>	<b>2.420.618,37</b>	<b>89.633,94</b>	<b>22.309,67</b>	<b>2.487.942,64</b>	<b>195.158,38</b>	<b>206.839,70</b>





## Lagebericht

### 1 Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Entwicklung

Nach der grundlegenden inhaltlichen und auch personellen Neuausrichtung der dena auf Basis des vom Aufsichtsrat am 31.03.2015 beschlossenen Konzepts zur Weiterentwicklung des Unternehmens ist es im Geschäftsjahr 2016 gelungen, den TVÖD-Anpassungsprozess abzuschließen und die Position der dena mit zahlreichen neuen und innovativen Projekten deutlich zu stärken. Durch die verschiedenen neuen Projekte und Akzente ist es überdies gelungen, das Netzwerk der dena erheblich auszubauen und neue Akteure in den verschiedenen Stakeholder-Plattformen der dena einzubinden. In der Folge konnte die dena nach dem erheblichen Verlust des letzten Jahres wieder ein deutlich positives Ergebnis ausweisen, das nur teilweise auf Sondereinflüsse zurückzuführen ist.

Die im Wirtschaftsplan als erforderlich angesehenen Umsätze aus Zuwendungen von 8 Mio. € konnten allerdings nicht erreicht werden. Die erhaltenen Zuwendungen beliefen sich 2016 auf ca. 7,4 Mio. € und unterschritten damit das ohnehin niedrige Niveau des Vorjahrs.

Diese Entwicklung konnte jedoch durch eine weitere Steigerung der sonstigen Erlöse der dena aufgefangen werden. Diese trugen mit rund 12,7 Mio. € zum Gesamtumsatz von 20,1 Mio. € bei (Plan 19,9 Mio. €). Im Geschäftsjahr 2015 lag der Gesamtumsatz lediglich bei 17,4 Mio. €.

Die Steigerung der sonstigen Erlöse war sowohl auf die erfolgreiche Bewerbung um Aufträge des Bundes im Wettbewerb zurückzuführen als auch auf die weiter positive Entwicklung bei der Einwerbung von Drittmitteln. Dies betrifft sowohl inhaltlich relevante und wirtschaftlich bedeutende Projekte wie die Netzflexstudie oder die Plattform Digitale Energiewelt, als auch eher kleinteilige Erlöse aus gut laufenden, privat finanzierten Projekten wie dem Biogasregister oder der Energieeffizienz-Expertenliste.

Ein deutliches Umsatzplus auf 9,6 Mio. € konnte der Bereich „Energieeffiziente Gebäude“ erzielen (Vj. 8,1 Mio. €). Aber auch die Umsatzentwicklung der Geschäftsbereiche „Erneuerbare Energien und energieeffiziente Mobilität“ mit 5,4 Mio. € und „Energiesysteme und Energiedienstleistungen“ mit 4,1 Mio. € (Vj. jeweils 4,3 Mio. €) verdeutlicht die stabile bis gute Entwicklung der dena. Der Umsatz im Kommunikationsbereich betrug 0,8 Mio. € (Vj. 0,7 Mio. €).

Der Projektaufwand lag mit ca. 7,1 Mio. € unter dem Planansatz (7,5 Mio. €), da ein größerer Teil des Umsatzes durch dena-Mitarbeiter ohne Rückgriff auf Auftragnehmer erwirtschaftet werden konnte. Dementsprechend konnte der Honorarumsatz gegenüber der Planung um 0,5 Mio. € erhöht werden und belief sich auf 13,0 Mio. €.

Mit der Erhöhung des Honorarumsatzes ging eine moderate Steigerung der Personalzahlen einher. Im Jahresdurchschnitt beschäftigte die dena 163,6 Mitarbeiter (Planansatz 157,1), ausgedrückt in Vollzeitäquivalenten (FTE) und ohne Azubis, Aushilfen und Geschäftsführung. Die leichte Steigerung der Mitarbeiterzahl um knapp 4 Prozent ist insbesondere auf die sehr gute Entwicklung im Bau-Bereich zurückzuführen. Der Honorarumsatz je FTE als wesentlicher Kennwert für die Produktivität konnte gegenüber dem Planansatz von 79 T€/FTE auf 80 T€/FTE gesteigert werden und liegt damit wieder deutlich über dem Wert des Vorjahrs, in welchem der Honorarumsatz je FTE lediglich knapp 66 T€/FTE betrug.

Der Personalaufwand lag bei 10 Mio. € und damit ca. 3 Prozent über dem Ansatz im Wirtschaftsplan. Zudem können aufgrund einer im August geschlossenen Betriebsvereinbarung nunmehr bis zu 40 Überstunden analog der Regelung im BMWi in das neue Geschäftsjahr übernommen werden. Dies wirkte sich auf die Personalrückstellungen aus.

Zusammenfassend ergab sich ein sehr gutes positives Betriebsergebnis von ca. 694 T€. Darin enthalten sind periodenfremde Sachverhalte i.H.v. 555 T€, sodass auch aus dem rein operativem Geschäft 2016 ein positives Betriebsergebnis i.H.v. 139 T€ realisiert wurde.

## Inhaltliche Akzente in den Geschäftsbereichen

Im Geschäftsjahr 2016 wurden einige wichtige Zuwendungsprojekte der vergangenen Jahre deutlich reduziert (Exportinitiative Energie) oder entfielen (zukunfts haus). Gleichzeitig gelang es jedoch, neue Akzente zu setzen; denn öffentliche und private Partner stehen der dena gegenwärtig erfreulicherweise sehr aufgeschlossen gegenüber. Dies ist auch auf die Weiterentwicklung der dena zurückzuführen, durch die das Unternehmen strategisch noch einmal verstärkt als Kompetenzzentrum, sowie als Partner für die angewandte Energiewende und als Think Tank ausgerichtet wurde.

Seit Herbst 2016 berät die dena gemeinsam mit 14 Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft die Abteilung II (Energiepolitik - Wärme und Effizienz) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) in energiepolitischen Fragestellungen. Der BMWi-Rahmenvertrag umfasst die Unterstützung bei ökonomischen, technischen und rechtlichen Fragestellungen, unter anderem in den Themenbereichen Energieeffizienz, erneuerbare Energien zur Wärme- und Kälteerzeugung sowie Abwärme. Daneben bringen die Energieexperten ihre Expertise bei der Entwicklung von Förderinstrumenten und Beratungsprogrammen ein. Kompetenzen bringt die dena zudem bei ordnungsrechtlichen Fragen und der europäischen und internationalen Energiepolitik ein. Den Partnerkreis bilden folgende Unternehmen, Institute und Forschungseinrichtungen: adelphi, BBH, BEST FRIEND, ecofys, ewi ER&S, Fraunhofer ISI, Frontier, GRS, ifeu, Öko-Institut, Prognos, PwC, SUER, Uni Stuttgart (EEP & IER).

Im Geschäftsbereich **Energiesysteme und Energiedienstleistungen** hat die dena 2016 ihre Aktivitäten erfolgreich fortgeführt und weiterentwickelt: Mit Fachveranstaltungen, parlamentarischen Veranstaltungen, Positionspapieren und Analysen beteiligte sie sich an der energiepolitischen Diskussion zur Energiewende im Stromsektor, etwa bei den Themen Digitalisierung, Systemdienstleistungen, Power to Gas und Energieeffizienznetzwerke. Schwerpunkte waren das Erstellen von Studien und Analysen, die Moderation von Dialog- und Stakeholderprozessen sowie die Umsetzung von Pilotprojekten.

Im Arbeitsgebiet „Energiesysteme“ wurden die Pilotprojekte in Bayern und Baden-Württemberg zum Demand-Side-Management erfolgreich abgeschlossen. Die Strategieplattform „Systemdienstleistungen“ mit Stakeholdern aus den Branchen Netzwirtschaft und erneuerbare Energien veröffentlichte verschiedene Analysen, zum Beispiel zur Momentanreserve und zur Regelleistungserbringung. Im Rahmen der Strategieplattformen „Pumpspeicherwerke – Partner der Energiewende“ und „Power to Gas“ arbeitete die dena weiter intensiv mit den Akteuren der Speicherbranche zusammen und erstellte unter anderem einen Potenzialatlas zum Thema Power to Gas. Neu gestartet wurde die Plattform Digitale Energiewelt. Sie erarbeitet gemeinsam mit den beteiligten Akteuren übergreifende Fragestellungen und Handlungsoptionen im Kontext der Digitalisierung der Energiewelt. Zudem wurde das Projekt „DIGI4E - Analysen und Dialogprozesse zur Unterstützung der Digitalisierung im Bereich Energie, Energieeffizienz und erneuerbare Energien“ gestartet. Gemeinsam mit 23 Partnern wurde auch die






dena-Netzflexstudie angestoßen, die den marktorientierten und gleichzeitig netzdienlichen Einsatz von Speichern und anderen Flexibilitätstechnologien untersucht.

Im Arbeitsgebiet „Energiedienstleistungen“ setzte sich die dena bei mehreren Ausschreibungen durch und startete neue Projekte. Beispiele sind der Rahmenvertrag für die Abteilung II des BMWi und das Projekt „Leuchttürme energieeffiziente Abwärmenutzung“. Außerdem arbeitete die dena weiter an der LED-Leitmarktinitiative des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) und leitete die Geschäftsstelle der Plattform Energieeffizienz der Bundesregierung. Zudem schloss die dena die Evaluierung des Förderprogramms Querschnittstechnologien ab. Zusätzlich fungierte sie weiterhin als Geschäftsstelle der Initiative Energieeffizienz-Netzwerke und realisierte den ersten Jahreskongress für die teilnehmenden Unternehmen und Verbände. Im Rahmen der Initiative Energieeffizienz vergab die dena erneut den Energy Efficiency Award und setzte die Roadshow zum Thema energieeffiziente Straßenbeleuchtung fort. International setzte die dena Projekte in Kasachstan und China um, wie zum Beispiel die Entwicklung des Marktes für Energiedienstleistungen und Contracting in Kasachstan oder die Machbarkeitsstudie für die chinesische Provinz Hebei, in der Möglichkeiten zur Energieeffizienzsteigerung und Emissionsreduktion in den Städten Xingtai und Zhangjiakou untersucht und konkrete Handlungsempfehlungen gegeben wurden.

Der Geschäftsbereich **Energieeffiziente Gebäude** weist auch im Jahr 2016 eine positive Gesamtentwicklung auf. Dies zeichnete sich zum einen durch wirtschaftliche Erfolge aus. Zum anderen entwickelten zahlreiche Projekte den Markt für Energieeffizienz im Gebäudebereich weiter und setzten starke Akzente in der öffentlich-politischen Diskussion. So baute die dena ihre Aktivitäten im Bereich Nichtwohngebäude aus und leistete damit in diesem recht neuen Feld wichtige Pionierarbeit: Im Zentrum standen Studien, Modellvorhaben und der Aufbau einer Datenbank, um die Energieeffizienzpotenziale von Büro- oder Handelsgebäuden sowie Hotels und Herbergen zu analysieren und daraus Strategien zu entwickeln. Dank zahlreicher Kontakte zu Vertretern aus Politik, Industrie und Fachwelt stieß die dena strategische Stakeholder-Formate und Netzwerke an und agierte selbst als Dialog-Partner für politische und fachliche Themen zur Effizienzpolitik. So veranstaltete die dena beispielsweise das EU-Symposium „Energieeffizienz in Aktion“ bei der Ständigen Vertretung Deutschlands in Brüssel und organisierte den Bund-Länder-Dialog Contracting mit Bundes- und Landesministerien, nachgeordneten Institutionen und Energieagenturen. Auch als Geschäftsstelle und Repräsentantin der „Allianz für Gebäude-Energie-Effizienz (geea)“ hat die dena in zahlreichen fachlichen und politischen Dialogen die Entwicklung der Rahmenbedingungen für die energetische Gebäudesanierung begleitet. Mit den Projekten „Expertenservice-Portal“ und „Energieeffizienz-Expertenliste für Förderprogramme des Bundes“ setzte die dena zudem wichtige Akzente bei der Qualifizierung und Weiterbildung von Experten. Zudem entwickelte die dena den individuellen Sanierungsfahrplan (iSfp) und setzte erste Praxistests um. Der iSfp soll Eigentümer ansprechend und leicht verständlich über den energetischen Zustand ihres Gebäudes informieren, ihnen die jeweiligen Möglichkeiten zur energetischen Sanierung aufzeigen und gleichzeitig den Arbeitsalltag für Energieberater erleichtern. Im Rahmen der auf Eigentümer von Ein- und Zweifamilienhäusern abzielenden Kampagne „Die Hauswende“ organisierte die dena einen „Sanierungshelden“-Wettbewerb. Damit schuf sie für das Thema energetisches Sanieren viel Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. International konnte die Energieeffizienz in Gebäuden durch Projekte in der Ukraine, in China und in Iran – als neuem Zielland – vorangetrieben werden.

Das BMUB beauftragte die dena damit, einen Ideenwettbewerb umzusetzen. Er soll neue kommunikative Ansätze finden, um energetisches Bauen und Sanieren mit positiven Lifestyle-Attributen zu verbinden. Zudem entwickelte die dena ein innovatives Projekt, bei dem sie gemeinsam mit dem BMWi herausfinden will, wie die ersten markttauglichen Ansätze für serielles Sanieren in Deutschland aussehen können.



Auch der Geschäftsbereich **Erneuerbare Energien und energieeffiziente Mobilität** (EE-MOB) entwickelte sich 2016 positiv. Die dena unterstützte abermals die Exportinitiative Energie der Bundesregierung, insbesondere im Bereich Auslandsmarketing. Das EU-Projekt WISE Power wurde im Herbst erfolgreich abgeschlossen. Zudem fand im Oktober der offizielle Kick-off des Horizon2020-Projekts THERMOS statt. Ziel des Vorhabens ist die Entwicklung eines Open-Source-Programms, welches Behörden und Kommunen dabei hilft, ihre kohlenstoffarme Wärmeversorgung auf Basis von Nahwärmenetzen zu planen und zu modernisieren.

Im Rahmen des dena-Renewable-Energy-Solutions-Programms wurden sieben Projekte erfolgreich abgeschlossen. Für weitere sechs Projekte wurden die Verträge mit den deutschen Unternehmen unterzeichnet. Darüber hinaus wurde im Auftrag des Auswärtigen Amts auf dem Dach der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) in Rom eine 80 kWp-Photovoltaik-Anlage errichtet. Das Team der dena verantwortete hier die Ausschreibung und technische Umsetzung des Projekts.

Im Biogasregister wurden die eingestellten Biogasmengen und somit die Einnahmen weiter gesteigert. Um den internationalen Transfer von Biomethannachweisen zu vereinfachen, hat die dena in 2016 zwei wichtige Meilensteine erreicht: Im Juni wurde mit der österreichischen Betreiberin des Biogasregisters (AGCS) ein Kooperationsvertrag zur gegenseitigen Anerkennung von Herkunftsnachweisen unterzeichnet. Als eines der ersten Mitglieder schloss sich die dena dem Verein European Renewable Gas Registry (ERGaR aisbl) an, um ein europäisches Biomethanregister ins Leben zu rufen. Im Juni veranstaltete die dena bereits zum zweiten Mal die europäische Biomethankonferenz in Berlin mit mehr als 130 Teilnehmern aus 15 europäischen Ländern.

Zum ersten Mal hat die dena den „Start Up Energy Transition Award“ ausgelobt, um engagierten Start-ups aus aller Welt mit diesem Projekt in der klimapolitischen Debatte eine Stimme zu geben. Der „Start Up Energy Transition Award“ bildet die Grundlage für den Aufbau eines internationalen Netzwerks mit dem Schwerpunkt auf Innovationen in der globalen Energiewende. Dieses aufgrund seiner globalen Ausrichtung auch für die dena ungewöhnliche Projekt hat Dank des immensen Einsatzes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine erstaunliche Dynamik entfaltet. Es stärkt die internationale Ausrichtung der dena sowie die seit einiger Zeit vielfältigen Kooperationen mit Start-ups aus Energiewende-relevanten Sektoren.

Im Themengebiet „Energieeffiziente Mobilität“ lag ein Schwerpunkt auf der Weiterentwicklung der Initiative Erdgasmobilität. Die ersten Partner wurden für die neue gegründete LNG-Taskforce gewonnen. Die Taskforce hatte maßgeblichen Anteil am ersten LNG-Pilotprojekt im Straßengüterverkehr in Deutschland und wird auch 2017 die Marktentwicklung unterstützen. Außerdem wurde die dena vom BMWi als Geschäftsstelle des Runden Tisches Erdgasmobilität (RTEM) beauftragt. Das BMWi rief den RTEM als Ergebnis des Branchendialogs mit der Fahrzeugindustrie ins Leben, um das Thema Erdgasmobilität in Deutschland mehr in den Fokus zu rücken.

Überdies erarbeitete die dena im Auftrag der EU-Kommission (DG MOVE) eine Studie zur transparenten Preisauszeichnung von Kraftstoffen. Die Studie wurde im Februar 2017 veröffentlicht.

Im EU Projekt Scandria arbeitete die dena an einem Bericht zu alternativen Kraftstoffen mit und wird zukünftig federführend einen politischen Handlungskatalog erstellen.

**Kommunikation / Internationale Kooperation:** In ihren Kompetenzfeldern Energieeffizienz, erneuerbare Energien und intelligente Energiesysteme setzte die dena zahlreiche Projekte im Ausland um. Dabei verfolgt die dena das Ziel, Technologien und Know-how aus Deutschland zu vermitteln, an die Bedingungen vor Ort anzupassen und Effizienzmärkte zu entwickeln. Das Kerngebiet der dena-Aktivitäten liegt auf den Märkten China, Osteuropa (vor allem Russland, Ukraine, Weißrussland), Kasachstan und Frankreich. Hervorzuheben sind die Wiederaufnahme der Zusammenarbeit mit Russland, die Umset-





zung von Energieeffizienzprojekten in Kasachstan, der weitere Ausbau der Deutsch-Französischen Energieplattform, die Umsetzung von ersten Pilotprojekten in der Ukraine und die positive Entwicklung der Kooperation mit China, in erster Linie in den Bereichen Gebäudeeffizienz und nachhaltige Stadtentwicklung.

Die dena treibt die Energiewende nicht nur mit praxisnahen Projekten im In- und Ausland sowie nachhaltigen Strategien an, sondern hilft auch dabei, sie in der Öffentlichkeit zu kommunizieren. U.a. dadurch, dass in den Kommunikationskanälen der dena oftmals „Geschichten des Gelingens“ im Fokus stehen. Zum Beispiel mit der neu gestalteten Homepage [www.dena.de](http://www.dena.de), die im Herbst 2016 online ging. Sie stellt die Aktivitäten und Leistungen der dena anschaulich vor und erfasst zugleich die Herausforderungen und Chancen der Energiewende: mit großen Reportagen und aussagekräftigen Bildern, multimedial erzählten Geschichten, kompakten Übersichten und aktuellen Meldungen.

Im November 2016 diskutierte die dena auf ihrem 7. Kongress in Berlin die Frage nach der „Zukunft der Energiewende“: mit mehr als 800 Teilnehmern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sowie 16 Kongresspartnern und -sponsoren. Der dena-Kongress ist der Energiewendekongress in Deutschland und damit eine zentrale Plattform, auf der über die Energiewende im allgemeinen sowie Strategien zur Stärkung von Energieeffizienz und innovative Ansätze zur Weiterentwicklung von Energieeffizienzmärkten diskutiert wird. Zum ersten Mal wurden zahlreiche Start-ups aus der Energiebranche in das Programm eingebunden, um einen Dialog zwischen etablierten Unternehmen und neuen Playern anzustoßen.

Die dena greift mit ihren Projekten regelmäßig Zukunftsthemen auf, wie zum Beispiel die Digitalisierung. Mit einer solchen Themensetzung sowie der Moderation und Auswertung branchenübergreifender Dialoge sollen die notwendigen energie- und klimapolitischen Entscheidungen zur Energiewende unterstützt und vorgebracht werden.

## 2 Ertragslage

Die Umsatzerlöse betragen aus Zuwendungen der öffentlichen Hand 7,4 Mio. € (Vorjahr 7,5 Mio. €; geplant 8,0 Mio. €) und aus privaten bzw. sonstigen Einnahmen 12,7 Mio. € (Vorjahr 9,9 Mio. €, geplant 11,9 Mio. €). Andere Erträge beliefen sich auf 25 T€. Damit lag der Anteil der Zuwendungen an den Gesamtausgaben bei 38,2 Prozent, sodass die für das Besserstellungsverbot relevante Zielgröße von 50 Prozent nicht überschritten wurde.

Die Umsatzerlöse beliefen sich auf ca. 20,1 Mio. € (Vorjahr 17,4 Mio. €) und lagen damit über dem Planansatz. Die Projektaufwendungen betragen mit 7,1 Mio. € 94,7 Prozent des Planansatzes (Vorjahr 6,4 Mio. €). Einsparungen konnten zudem im Bereich des Geschäftsstellenaufwands erzielt werden, der mit 2,3 Mio. € 87,8 Prozent des Planansatzes entsprach (Vorjahr 2,4 Mio. €). Die übrigen Positionen bewegten sich im Bereich des Wirtschaftsplans. Daraus resultierte ein Betriebsergebnis von 694 T€ (Vorjahr -1,1 Mio. €), und ein Jahresüberschuss in Höhe von 1,1 Mio. € (Vorjahr -1,3 Mio. €).

Im Jahresdurchschnitt beschäftigte die dena 163,6 Mitarbeiter (Planansatz 157,1), ausgedrückt in Vollzeitäquivalenten (FTE) und ohne Azubis und Aushilfen.

## 3 Vermögenslage

Das Eigenkapital beläuft sich auf 5,6 Mio. €. Dies entspricht einer Eigenkapitalquote von 46,0 Prozent. Das Anlagevermögen ist langfristig finanziert. Die Verbindlichkeiten können aus dem Umlaufvermögen kurzfristig bedient werden.



## 4 Finanzlage

Der Cash Flow aus der operativen Geschäftstätigkeit ist deutlich positiv mit 1.168 T€ (Vorjahr -960 T€). Im Rahmen der investiven Tätigkeiten sind 78 T€ abgeflossen (Vorjahr 66 T€). Die dena verfügte zum Stichtag über flüssige Mittel in Höhe von 6.950 T€ (Vorjahr 5.797 T€). Die Zinsbelastungen begründen sich in der nicht zeitnahen Verwendung von öffentlichen Mitteln.

Die Gesellschaft war jederzeit in der Lage, ihre finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen. Die Gesamtlage der Gesellschaft wird insgesamt als gut eingeschätzt.

## 5 Risikobericht

Die Geschäftstätigkeit der dena ist wie jedes unternehmerische Handeln von Risiken begleitet. Diese Risiken zu minimieren und gleichzeitig potenziellen Chancen zu nutzen, um den Wert der dena systematisch und nachhaltig zu steigern und so zum Gelingen der Energiewende beizutragen, ist Ziel der Geschäftsführung.

Mit Blick auf das sich verändernde Umfeld der Energiewende sind vielfältige neue Akteure mit innovativen Konzepten und Geschäftsmodellen in den Markt getreten und stehen in Teilbereichen im Wettbewerb mit der dena. Vor diesem Hintergrund treibt die Geschäftsführung die inhaltliche Neuausrichtung voran, in dem u. a. die Netzwerke der dena verstärkt aus- bzw. aufgebaut werden und der Fokus noch stärker auf Innovationen gelegt wird. Auch die Anforderungen des weiterhin zentralen Partners Bund haben sich geändert. So werden vermehrt Aufträge im Wege der Ausschreibung vergeben, statt Projekte auf Zuwendungsbasis gefördert. Dies birgt neben Chancen auch Risiken. So ist nicht erkennbar, dass die dena in einem absehbaren Zeitraum wieder an die Grenze von 50 Prozent Zuwendungen gelangen wird, bei deren Überschreitung das Besserstellungsverbot greift. Umgekehrt muss sich die dena noch stärker als bisher dem Wettbewerb stellen. Hier sieht sich die dena aufgrund ihres breiten Kompetenzspektrums und Erfahrungsschatzes jedoch gut aufgestellt.

Die anteilige Finanzierung von Projekten der dena durch Zuwendungen bleibt ein wichtiges Standbein ihres Projektgeschäftes. Standardisierte Regelungen, die mit den Zuwendungspartnern auf Basis der Regelungen des Haushaltsrechts und der für gewerbliche Unternehmen geltenden Nebenbestimmungen zur Projektförderung auf Kostenbasis (ANBest-P-Kosten) abgestimmt waren, gewährleisteten effiziente Prozesse. Zunehmend werden Projektförderungen aber individuell und nach unterschiedlichen Anforderungen gehandhabt. Hierdurch steigt der Aufwand sowohl bei Beantragung als auch für die Erstellung der Verwendungsnachweise mit spezialisierten Anforderungen erheblich, ohne dass dieser Aufwand vergütet wird. Aus den sehr unterschiedlichen Anforderungen ergibt sich zudem ein erhöhtes Fehlerrisiko. Die dena hat deshalb die formalen Prozesse im Zusammenhang mit Zuwendungsprojekten soweit wie möglich zentralisiert, um das Fehlerrisiko zu minimieren.

Das wichtigste Kapital der dena sind hoch qualifizierte und engagierte MitarbeiterInnen. Deshalb besteht eine besondere Herausforderung für die dena darin, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten und zugleich mit Blick auf mögliche Schwankungen in der geschäftlichen Entwicklung flexibel reagieren zu können. Hier sieht die Geschäftsführung die dena hinreichend flexibel aufgestellt.

Das Liquiditätsrisiko (im Sinne einer Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen) wird bei der dena im Wesentlichen in Projekten verursacht, deren zukünftigen Zahlungsflüsse noch unbekannt sind. Anhand der getroffenen Modellierungsannahmen



bei der rollierenden Liquiditätsprognose sowie der unternehmenseigenen Möglichkeit flexibel und rechtzeitig Gegenmaßnahmen (Verschiebung Zahlungstermine) einzuleiten, ist es der dena in den vergangenen Jahren gelungen, ihre Liquidität zu sichern. Die Liquiditätsprognose wird quartalsweise unter Berücksichtigung der Vorschaugespräche aktualisiert und ist Bestandteil der Quartalsberichterstattung. Wesentliche Forderungsausfälle hat die dena bisher nicht zu verzeichnen.

Die dena nutzt zur Überwachung der Risiken verschiedene Instrumente. Das Controlling stellt tagaktuelle Auswertungen für alle Projektleiter sowie einen monatlichen, aggregierten Managementbericht zur Verfügung. Zudem führt die Geschäftsführung vierteljährlich formalisierte Quartalsgespräche unter Einbeziehung des Controllings mit allen Bereichsleitern, in denen der aktuelle Status und die Vorschau des Bereichs gemessen an den auf den Bereich heruntergebrochenen Zielen des Wirtschaftsplans erörtert wird. Betrachtet werden dabei auch Auswirkungen auf die Personalressourcen und Engpassmanagement bei kurzfristigen Anforderungen der Zuwendungsgeber oder infolge von Ausschreibungen bzw. erfolgreich akquirierten Aufträgen. Zudem erstellt die dena regelmäßig eine Liquiditätsvorschau und steuert entsprechend dem Projektfortschritt den Mittelabruf bei Zuwendungsprojekten bzw. die Rechnungsstellung auf Basis der Leistungsvereinbarungen in den Verträgen.

Die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen sind schließlich auch Gegenstand regelmäßiger Prüfungen der Interne Revision, deren Hinweise in einen Maßnahmenkatalog überführt und abgearbeitet werden.

In der Gesamtbetrachtung der Risiken ist die dena überwiegend unternehmensstrategischen und finanz-wirtschaftlichen Risiken ausgesetzt. Es sind für die Geschäftsführung keine einzelnen oder aggregierten Risiken zu erkennen, die den Bestand der dena gefährden könnten.


## **6 Chancen für die künftige Entwicklung**

Die Geschäftstätigkeit der dena wird nach Einschätzung der Geschäftsführung auch im Geschäftsjahr 2017 dadurch bestimmt werden, dass die öffentliche Hand vermehrt Aufträge auf Basis von Ausschreibungen vergeben wird. Die Einbindung von wechselnden Auftragnehmern über Ausschreibungen eignet sich aber dort nicht, wo die Bundesregierung – national wie auch international – einen neutralen und in Energiefragen hochspezialisierten Umsetzungspartner für die beschleunigte Energiewende benötigt.

Die dena sieht sich als kompetenter, neutraler und qualifizierter Partner für Politik, Wirtschaft und Verbände bei der Umsetzung der Energiewende sehr gut aufgestellt. Ihre Projektumsetzungskompetenz ist allgemein anerkannt, sei es zum Beispiel bei der Moderation von Dialogprozessen mit Stakeholdern, der Konzeptionierung und Organisation von Pilotvorhaben im Bausektor oder in Bezug auf neue Themen wie dem Demand Side Management. Die dena betreibt zudem das Biogasregister oder die Expertendatenbank für Energieberater im Gebäudebereich. Die von der dena jeweils entwickelten Lösungen finden auch im Ausland Interesse (etwa auf europäischer Ebene beim Biogasregister).

Die dena ist überzeugt, dass die Energiewende und der damit verbundene ambitionierte Klimaschutz für viele Unternehmen in Deutschland erhebliches Potenzial bieten. Um dieses Potenzial zu heben, brauchen Investoren insbesondere am Industriestandort Deutschland klare politische Vereinbarungen und verlässliche wirtschaftliche Rahmenbedingungen für Investitionen sowie Raum, damit zukunftsweisende Ideen umgesetzt werden können. Daraus folgt die Notwendigkeit, den ordnungspolitischen, steuerpolitischen und regulatorischen Rahmen innovationsfreundlich und möglichst unbürokratisch auszuge-





stalten. So werden Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft neben Rechtssicherheit auch die zur Entfaltung unverzichtbaren Spielräume gegeben, um energiepolitische Ziele umzusetzen. Deshalb zielen die Projekte der dena darauf ab, die Entwicklung der richtigen Rahmenbedingungen – etwa durch Dialogprozesse und Pilotprojekte – zu unterstützen und bei der praktischen Umsetzung zu begleiten.

Die dena ist so aufgestellt, dass die sich bietenden Geschäftschancen genutzt werden können.

## 7 Prognosebericht

Auf Basis der mit öffentlichen und privaten Partnern der dena geführten zahlreichen Gespräche beziehungsweise bereits vorliegender Vereinbarungen und Bescheide erwartet die Geschäftsführung für das Jahr 2017 eine gegenüber der Vorjahresplanung des Geschäftsjahrs 2016 etwas steigende Entwicklung der Geschäftstätigkeit und ein leicht positives Betriebsergebnis. Anträge zur Projektförderung sind im Wesentlichen auf Basis der Vorgespräche mit den Zuwendungsgebern eingereicht und größtenteils bewilligt. Verschiedene Kooperationen mit Auftraggebern sind bereits durch entsprechende Aufträge für das Jahr 2017 unterlegt. Die Akquisition von Drittmitteln hat auch in Zukunft hohe Priorität bei der Geschäftsführung.

Für das Jahr 2017 erwartet die Geschäftsführung einen Umsatz von ca. 20,6 Mio. € analog der Vorschau für das Geschäftsjahr 2016. Der Anteil an sonstigen Einnahmen wird nach dieser Planung bei 65,5 Prozent des Umsatzes liegen und das Betriebsergebnis ca. 60 T€ betragen. Mittelfristig erwartet die dena eine stabile bis moderat wachsende Entwicklung der Geschäftsergebnisse.

In der Entwicklung der einzelnen Geschäftsfelder zeichnen sich folgende Schwerpunkte ab:

Der Geschäftsbereich **Energieeffiziente Gebäude** wird die Arbeit in den bewährten Schwerpunkte fortsetzen und zudem im Projekt „Klimafreundliches Bauen begehrt machen“ tätig werden. Basis dafür ist der Beratungsauftrag für die Abteilung II des BMWi und der Auftrag des BMUB. Laut Planung wird der Geschäftsbereich weiter wachsen.

Die von der dena aufgebaute und etablierte Energieeffizienz-Expertenliste sichert und steigert die Qualität bei der Beratung und Ausführung von Energieeffizienzmaßnahmen im Gebäudebereich.

Auch die von der dena gegründete Allianz für Gebäude-Energie-Effizienz (geea), die eine große Anzahl namhafter Unternehmen und Verbände der Bau- und Energiebranche mit dem Ziel einbindet, Marktimpulse für die energetische Gebäudesanierung zu setzen, wird fortgesetzt. Bewährte Projekte wie die Modellvorhaben oder Sanierungsfahrpläne runden die nationalen Aktivitäten ab.

Im Geschäftsbereich **Energiesysteme und Energiedienstleistungen** werden die Themenfelder zur rationellen Stromanwendung in den verschiedenen Verbrauchergruppen und die Optimierung und Weiterentwicklung des Energiesystems bearbeitet. Dort werden grundsätzliche systemische Fragestellungen zum Gelingen der Energiewende identifiziert und in Projekten mit unterschiedlichen Stakeholdern bearbeitet.

Einen maßgeblichen Beitrag zum geplanten Umsatz erwartet die Geschäftsführung auch hier aus dem Beratungsauftrag für die Abteilung II des BMWi. Weitere wesentliche Projekte sind die von der dena ins Leben gerufenen und moderierten Plattformen (zum Beispiel Digitale Energiewelt) oder Stakeholderprozesse (Power to Gas) sowie Studien (Netzflexstudie).





Im Geschäftsfeld **Erneuerbare Energien und energieeffiziente Mobilität** bilden weiterhin die rein privat finanzierten Vorhaben Biogasregister, Biogaspartner und Initiative Erdgasmobilität/LNG Taskforce neben dem RES-Zuwendungsprojekt (Renewable Energy Solution) wichtige Kerngebiete der Arbeit. Zudem wird die dena 2017 erneut einen wesentlichen inhaltlichen Beitrag zum Gelingen des Berlin Energy Transition Dialogue (BETD) leisten. In diesem Geschäftsbereich liegt auch das internationale Projekt „Start Up Energy Transition“, das aus einem global ausgerichteten Startup-Award und einem dazugehörigen Tech Festival besteht. Mit diesem innovativen und für die dena ungewöhnlichen Projekt will die dena zusammen mit zahlreichen Partnern aus aller Welt die Grundlage für ein Netzwerk mit dem Fokus auf „Innovation in Energy Transition“ legen.

Belastend für die Entwicklung in diesem Geschäftsfeld wirkt sich aus, dass das BMWi die „Exportinitiative Energie“ übernimmt. Das Projekt hatte die dena in Kooperation mit dem BMWi auf Basis einer Zuwendung entwickelt. Die nun wegfallenden Umsätze müssen durch andere Projekte ersetzt werden.

**Internationale Projekte** bearbeiten die Geschäftsbereiche je nach inhaltlichem Schwerpunkt und sind dort auch hinsichtlich der erwarteten Umsätze erfasst. Auch 2017 werden die in China laufenden beziehungsweise in Anbahnung befindlichen Projekte im Fokus stehen. Insbesondere der Bau-Bereich der dena ist damit beschäftigt: Es werden Pilotprojekte begleitet sowie energieeffiziente Neubauten in Zusammenarbeit mit dem chinesischen Bauministerium MoHURD und dem Projekt Eco-Cities errichtet. Im Industriesektor ist die dena durch den Bereich Energiesysteme und Energiedienstleistungen (ESD) mit einem Leuchtturmprojekt vertreten. Weitere wichtige Projekte betreffen die Ukraine (Förderung energieeffizientes Bauen) und Kasachstan (Beratung zu ESCO, Expo 2017). Im Hinblick auf die Europäische Union steht neben verschiedenen EU-Projekten insbesondere die Deutsch-Französische Plattform im Zentrum der Arbeit.

Berlin, den 31. März 2017

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)

Andreas Kuhlmann  
Vorsitzender der Geschäftsführung

Kristina Haverkamp  
Geschäftsführerin