

**Geschäftsbericht 2015 | 16**

Axpo Holding AG



# Kennzahlen

## Finanzen

	2015/16 in Mio. CHF	2014/15 <sup>1)</sup> in Mio. CHF	2013/14 in Mio. CHF	2012/13 in Mio. CHF	2011/12 in Mio. CHF
<b>Gesamtleistung</b>					
Gesamtleistung	5 416	5 860	6 705	7 025	7 346
davon Umsatz aus Energie und Netznutzung	5 169	5 596	6 533	6 736	7 231
<b>EBIT</b>					
Betriebsergebnis	-1 226	-867	-838	364	329
in % der Gesamtleistung	-22,6%	-14,8%	-12,5%	5,2%	4,5%
<b>Unternehmensergebnis</b>					
Unternehmensergebnis	-1 252	-990	-730	212	282
in % der Gesamtleistung	-23,1%	-16,9%	-10,9%	3,0%	3,8%
<b>Cashflow und Investitionen</b>					
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	361	461	765	876	749
Nettoinvestitionen in das Anlagevermögen (ohne Darlehensforderungen)	-890	-699	-779	-742	-465
Free Cashflow	-529	-238	-14	134	284
<b>Bilanzzahlen</b>					
Bilanzsumme	18 588	18 908	20 219	20 557	18 684
Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile	4 634	6 065	7 517	8 331	7 970
Eigenkapitalquote in %	24,9%	32,1%	37,2%	40,5%	42,7%
Nettofinanzvermögen	93	476	935	961	2 047
<b>Mitarbeitende (Vollzeitstellen)</b>					
Durchschnittlicher Personalbestand	4 293	4 312	4 435	4 430	4 368
Personalbestand zum Bilanzstichtag	4 294	4 284	4 477	4 509	4 376

## Energiewirtschaft

	2015/16 in Mio. kWh	2014/15 in Mio. kWh	Veränderung zum Vorjahr in %
<b>Beschaffung</b>			
Kernkraftwerke	18 346	21 305	-14
Hydraulische Kraftwerke <sup>2)</sup>	8 347	9 059	-8
Konventionell-thermische Kraftwerke	6 940	6 187	+12
Neue Energien (inkl. übriger Beteiligungen)	1 050	489	+115
Von dritten Unternehmen und Handel	51 005	44 670	+14
Gas (exkl. Verstromung)	15 373	18 911	-19
<b>Total</b>	<b>101 061</b>	<b>100 621</b>	
<b>Abgabe</b>			
Stromabsatz	84 947	81 160	+5
Gasabsatz	15 373	18 911	-19
Verluste/Eigenbedarf	224	230	-3
Direktabgabe aus übrigen Beteiligungen	517	320	+62
<b>Total</b>	<b>101 061</b>	<b>100 621</b>	

1) Der Anteil am Ergebnis von Partnerwerken und übrigen assoziierten Gesellschaften wird neu im betrieblichen Ergebnis (EBIT) ausgewiesen. Im Geschäftsjahr 2015/16 hat der Axpo Konzern die Darstellung angepasst. Die Vorjahreswerte wurden entsprechend angepasst (2011/12 bis 2013/14 unverändert).

2) Ab GJ 2015/16 ist die Produktion aus Kleinwasserkraft den hydraulischen Kraftwerken zugewiesen. Die Vorjahreswerte wurden angepasst.

# Inhaltsverzeichnis

Axpo steigert Wertschöpfung aus Kundengeschäft und Erneuerbaren	<b>4</b>
Limmern: Trumpf für die Versorgung	<b>7</b>
Neues und Bewährtes kombinieren	<b>8</b>
Erneuerbare Energien in Europa	<b>9</b>
Axpo Kraftwerkpark in der Schweiz	<b>10</b>
Corporate Governance	<b>11</b>
Verwaltungsrat	<b>16</b>
Konzernleitung	<b>18</b>

# Axpo steigert Wertschöpfung aus Kundengeschäft und Erneuerbaren

Axpo schloss das Geschäftsjahr 2015/16 per 30. September 2016 mit einem angesichts der schwierigen Marktbedingungen ansprechenden operativen Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Sondereinflüssen von 637 Mio. CHF (normalisierter EBITDA, Vorjahr: 834 Mio. CHF) ab. Im Fokus standen die strategische Fokussierung auf das internationale Kundengeschäft, die Steigerung des Ertrags aus erneuerbaren Energien und weitere, nicht vom Strompreis abhängige Geschäftsfelder. Das Unternehmensergebnis fällt mit einem Verlust von 1.25 Mia. CHF (Vorjahr: 990 Mio. CHF) aufgrund hoher Wertberichtigungen negativ aus.

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser

Das Kalenderjahr 2016 startete mit einem massiven Rückgang der ohnehin schon tiefen Grosshandelspreise für Strom von rund 30 Prozent, von dem sich der Markt erst ganz am Ende des Geschäftsjahres 2015/16 wieder etwas erholte. Die Preiserwartungen für die kommenden Jahre bleiben jedoch verhalten. Entsprechend war Axpo gezwungen, auf ihren Kraftwerkpark und ihre Bezugsverträge erneut hohe Wertberichtigungen und Rückstellungen von netto rund 1.6 Mia. CHF vorzunehmen. Dazu zählt auch eine Wertreduktion des neuen Pumpspeicherwerks Limmern. Hier sind die geringen Unterschiede zwischen den Preisen für Bandenergie und Spitzenstrom der Grund für die Wertberichtigung.

Eigentlich sind die Laufwasserkraft und die Kernenergie in der Schweiz nach wie vor die Produktionsarten mit den günstigsten Kosten (unter 5 Rp./kWh). Doch die Windenergie (14–20 Rp./kWh) und die Photovoltaik (18–24 Rp./kWh) werden in der Schweiz mit

Einspeisevergütungen (KEV) gefördert. Vor allem in Deutschland wurde in den letzten Jahren die Produktion dieser erneuerbaren Energien so massiv angekurbelt, dass bei guten

In einem unverfälschten Markt wären die Laufwasserkraft und die Kernenergie nach wie vor die Günstigsten.

Wetterbedingungen der Strommarkt von diesem «Gratisstrom» geflutet wird. Hinzu kommt, dass die Energie aus Kohlekraftwerken – sie ist das eigentliche Back-up zu Wind und Solar – durch die tiefen Kohle- und CO<sub>2</sub>-Preise preisbestimmend ist.

Die Folge sind Strompreise im Grosshandel, die in den letzten Jahren massiv gesunken sind. Sie lagen 2016 deutlich unter den Produktionskosten der Schweizer Kraftwerke und für 2019 wird sogar mit einem noch-

mals tieferen Preis gerechnet. Das heisst, sämtliche nicht geförderten Produktionsarten decken ihre Vollkosten nicht – auch die eigentlich günstigsten, die Wasser- und die Kernkraft. Da Axpo die grösste Produzentin dieser beiden Energien in der Schweiz ist, treffen sie die Marktverzerrungen besonders stark. Darunter leidet nicht nur das operative Ergebnis des Geschäftsjahres 2015/16, sondern auch der Wert der Kraftwerke und der Energiebezugsverträge.

## Importstrategie birgt Gefahren für die Schweiz

Dass die Schweizer Wirtschaft vom billigen europäischen Grosshandelspreis profitiert, ist für die Schweiz ein positiver Effekt der aktuellen Marktverzerrungen. Weil so aber immer mehr Strom zu billigen Preisen importiert wird, verlieren die Schweizer Produzenten und Versorger das Interesse und die wirtschaftliche Fähigkeit, in den Ausbau der nationalen Kraftwerkinfrastruktur zu investieren. Einerseits werden in absehbarer Zeit die Schweizer Kernkraftwerke vom Netz gehen und aus politischen Gründen nicht durch neue Kernkraftwerke ersetzt werden. Andererseits stellt sich aber auch bei vielen älteren Wasserkraftwerken die Frage, ob sich Investitionen in Unterhalt und Erneuerung überhaupt noch rentieren. Die Politik tut gut daran, hier mit geeigneten Massnahmen dafür zu sorgen, dass die Schweiz ihren Wasserkraftpark erhalten kann. Denn Wasserkraft ist und bleibt die zuverlässigste, günstigste und sauberste erneuerbare Energie überhaupt.

Im Gegensatz zu Konsumgütern wie etwa Autos, bei denen die Schweiz ohne Probleme auf eine eigene Produktion verzichten kann, hat die nationale Stromproduktion nach wie vor einen grossen strategischen Wert. Gerade in Zeiten, in denen der Strom knapp ist, lässt sich aus technischen und politischen Gründen nicht garantieren, dass immer genügend Strom aus dem Ausland importiert werden kann. Um den hohen Stand der



Thomas Sieber, Präsident des Verwaltungsrats.



Andrew Walo, CEO.

Versorgungssicherheit mit Strom – die Schweiz ist hier mit einer Quote von 99,99 Prozent führend – sichern zu können, ist es unerlässlich, sich einen gesunden Grad an inländischer Stromproduktionskapazität zu bewahren. Bereits heute sieht das Bundesamt für Bevölkerungsschutz die Problematik der fehlenden Autarkie bei europaweit knappen Kapazitäten als das grösste Risiko für die Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft an.

### **Axpo strebt höhere Wertschöpfung aus erneuerbaren Energien an**

Um den Marktverzerrungen aktiv begegnen zu können, hat Axpo ihre Strategie rechtzeitig angepasst. Einerseits hat sie – verglichen mit dem Resultat 2012/13 – bereits Kosten von jährlich 167 Mio. CHF eingespart und will bis Ende des kommenden Geschäftsjahres weitere 40 Mio. CHF einsparen. Andererseits hat sie ihre Investitionen zurückgefahren und das Kerngeschäft optimiert.

Zentrales Element der Strategieumsetzung ist aber die Erschliessung neuer Geschäftsfelder. Hier sieht Axpo bei den erneuerbaren Energien ein klares Wachstumspotenzial. Weil Axpo bereits seit Langem die grösste Schweizer Produzentin von Strom aus erneuerbaren Energien ist und auch rechtzeitig im europäischen Raum in die erneuerbare Produktion investiert hat, ist sie hier in einer starken Ausgangsposition. Die Erträge aus diesem Bereich steigen kontinuierlich.

Im Geschäftsjahr 2015/16 hat Axpo nicht nur die Übernahme des deutschen Windparkbauers und -entwicklers Volkswind abgeschlossen, sondern aus dessen Portfolio auch bereits vier neu entwickelte Windparks für 120 Mio. Euro veräussert. Der Verkauf selber gebauter und entwickelter Windparks ist Teil der Strategie von Axpo, aus dem Geschäft mit Windkraftanlagen eine höhere Wertschöpfung zu erzielen und sich in einem Markt zu etablieren, in dem sie bisher nicht präsent war. Sein erstes Betriebsjahr hat der Offshore-Windpark Global Tech I in der Nordsee, an dem Axpo mit

24,1 Prozent beteiligt ist, hinter sich. Rund 1,4 Mia. Kilowattstunden werden hier 140 Kilometer vor der norddeutschen Küste jährlich produziert.

Ein paar Dimensionen kleiner ist die neue Holzschnitzel-Trocknungsanlage der Axpo in Domat/Ems, deren Spatenstich im Januar 2016 erfolgte. Dort betreibt Axpo bereits seit Jahren das grösste Biomassekraftwerk der Schweiz. Das ökologische Kraftwerk verwertet Holzabfälle aus Wald, Feld und Garten. Neben Strom entsteht als Prozesswärme heisser Wasserdampf, der von der benachbarten Industrie genutzt wird. Auch die im Oktober 2016 fertiggestellte neue Holzschnitzel-Trocknungsanlage profitiert von der Abwärme des Holzkraftwerks. Mit der neuen Anlage wird Bündner Schnitzelholz für den Schweizer Markt produziert. Die Anlage unterschreitet die gültigen Umweltgrenzwerte um das Achtfache und ist dadurch die sauberste Trocknungsanlage der Schweiz.

Innovativ und erneuerbar ist auch die Axpo Tochter Centralschweizerische Kraftwerke AG (CKW) unterwegs. Im wörtlichen Sinn: CKW setzt auf Elektromobilität und betreibt neu mit 50 Elektroautos die grösste E-Mobil-Flotte der Schweiz. Die Fahrzeuge werden zu 100 Prozent mit Strom aus erneuerbarer Energie betrieben.

In Willisau und Schüpfheim nahm CKW im Berichtsjahr zwei öffentliche Solaranlagen in Betrieb, an denen sich die Bevölkerung beteiligen konnte – die Anteile waren im Nu ausverkauft. Mit Batteriespeicherlösungen für Haus-Solaranlagen und Spannungsreglern für einen effizienten Betrieb bietet CKW die Möglichkeit, den Solarstrom rund um die Uhr zu nutzen. Innovative Produkte, wie beispielsweise Spannungsregler für Gebäude, und Beratung zur Steigerung der Energieeffizienz runden das Angebot ab. Zudem hat CKW den

**Zentrales Element der Strategieumsetzung ist die Erschliessung neuer profitabler Geschäftsfelder.**

---

Tarif für Solarstrom um 5 Rappen pro Kilowattstunde gesenkt und ist so zur günstigsten Solarstromanbieterin schweizweit geworden. CKW will damit die Nachfrage nach Sonnenstrom ankurbeln.

### **Axpo bleibt weltweit Nummer 1 im Stromhandel – Kundengeschäft weiter ausgebaut**

Zum zweiten Mal in Folge haben Marktteilnehmer und Kunden bei einer entsprechenden Umfrage von Fachmagazinen Axpo zur weltweit besten Stromhändlerin gewählt. Kriterien für die Wahl, bei der Axpo seit Jahren in mehreren Kategorien vorne dabei ist, waren Preis, Flexibilität, Market Making, Verlässlichkeit, Integrität und Abwicklungsgeschwindigkeit.

Doch auch der Beste muss sich ständig verbessern. Axpo baut deshalb im Bereich Handel das Geschäft mit massgeschneiderten Kundenlösungen international weiter aus. Dazu gehören die Beschaffung und Vermarktung von Strom, Gas und Grünzertifikaten in ganz Europa. Insbesondere im Bereich der kleinen und mittleren Kunden und bei der Windkraft sieht Axpo grosses Potenzial.

Nähe zu den Kunden ist für Axpo wichtig, deshalb operiert sie in 36 Ländern in Europa. Wenn man zum Beispiel im ältesten Restaurant der Welt, dem «Botin» in Madrid, isst, wurde das Menü mit grünem Strom von Axpo gekocht. Und auch die berühmte

Kathedrale in Mallorca wird mit erneuerbarer Axpo Energie beleuchtet. Grossaufträge von Deutschlands grösster Aluminiumhütte oder von Schweizer Pharma- und Lifescience-Firmen

### **Im profitablen Netzgeschäft sieht Axpo Perspektiven mit Dienstleistungen für Drittkunden.**

für das Management von Strom- und Gaslieferungen zeigen, dass die Expertise von Axpo auch in der Industrie sehr gefragt ist.

In New York hat Axpo im Jahr 2016 ihr erstes Office in den Vereinigten Staaten eröffnet. Hier soll das in Europa sehr erfolgreiche Geschäftsmodell in einem sehr ähnlichen Markt eingesetzt werden. Axpo erhofft sich Synergien mit der Marktpositionierung in Europa und sieht in den USA ein klares Wachstumspotenzial.

### **Aufbau neuer Geschäftsmodelle im Bereich Netze**

Zu den profitablen Bereichen gehört auch das Netzgeschäft. Hier wurde eine weitere Phase des Netzaufbaus von 50-kV- auf 110-kV-Spannung vorangetrieben. Unter dem Brand ERIS hat Axpo eine Methodik zur Bestimmung der Versorgungsqualität in einem vermaschten Netz entwickelt und vermarktet diese auch gegenüber Dritten.

Axpo sieht Perspektiven im Drittmarktgeschäft. Hier plant, baut, betreibt und unterhält Axpo Netzinfrastrukturen und Betriebsführungssysteme für Energie-

versorgungsunternehmen, Industrie- und Bahnkunden. Sokoordiniert Axpo zum Beispiel den Neubau des Unterwerks Vezia (TI) für die SBB in Zusammenhang mit dem Gotthard-Basistunnel, modernisiert für Swissgrid in einem Konsortium die Höchstspannungsleitung La Punt-Filisur-Sils (GR) und montiert gasisolierte (380-kV- und 220-kV-)Schaltanlagen im Unterwerk Châtelard für das Pumpspeicherwerk Nant de Drance im Auftrag von ABB.

Der Verkauf von Dienstleistungen bei den Daten-netz-Services schreitet voran. Durch das eigene Hochleistungs-Glasfasernetz sowie die autonome Stromversorgung stellt Axpo Behörden, Energieversorgern und Telekom-Providern zuverlässige und hochverfügbare Datenverbindungen zur Verfügung.

### **Wechsel im Verwaltungsrat – Dank an die Mitarbeitenden**

Das Geschäftsjahr 2015/16 stand auch im Zeichen des Wechsels im Verwaltungsrat der Axpo Holding AG. Thomas Sieber ersetzt seit der Generalversammlung 2016 den altershalber zurückgetretenen VR-Präsidenten Robert Lombardini. Zum neuen Vizepräsidenten wurde Rudolf Hug gewählt; er ersetzt den ebenfalls zurückgetretenen Jakob Brunnschweiler. Eine a.o. Generalversammlung im Januar 2016 wählte zudem Carmen Walker Späh für den zurückgetretenen Martin Graf in den Verwaltungsrat.

Dank gebührt allen, die sich im abgelaufenen Geschäftsjahr für Axpo eingesetzt haben. Von den Mitarbeitenden auf allen Stufen, dem operativen Management und der strategischen Führung wird in diesen Zeiten der Erneuerung des Unternehmens viel verlangt. Umso erfreulicher sind das grosse Engagement und die Tatkraft, mit denen der Wandel bei Axpo auf allen Stufen angegangen wird. Neben einer klaren Strategie ist diese Entschlossenheit die wichtigste Qualität auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft – voller Energie.



**Thomas Sieber**  
Präsident des Verwaltungsrats  
Axpo Holding AG



**Andrew Walo**  
CEO  
Axpo Holding AG

# Limmern: Trumpf für die Versorgung

Bei den Grosskraftwerken erreichte Axpo mit dem Kernkraftwerk Beznau und dem Pumpspeicherwerk Limmern wichtige Etappenziele. Während auf der Insel Beznau die Sicherheitsinvestitionen Ende 2015 abgeschlossen werden konnten, wurde in den Glarner Alpen im September 2016 die Staumauer des Muttsees eingeweiht.

Die feierliche Einsegnung der Staumauer auf der Muttenalp war für Axpo einer der Höhepunkte im Geschäftsjahr 2015/16. Die Staumauer ist mit 1054 Metern die längste der Schweiz und auf 2500 Meter über Meer die höchstgelegene Europas. Die Maschinengruppen 1 und 2 des Pumpspeicherwerks (PSW) Limmern wurden im Lauf des Geschäftsjahres erfolgreich mit dem Netz synchronisiert; bis Mitte 2017 sollen dann alle vier Maschinengruppen am Netz sein. Somit nähert sich das Jahrhundertwerk dem erfolgreichen Abschluss. Bereits sind die Rückbauarbeiten weit fortgeschritten. Sowohl bei den Kosten als auch beim Zeitplan konnten die Vorgaben erfreulicherweise eingehalten werden.

Während das eindruckliche Bauwerk in den Glarner Alpen ein Meisterstück der Planung und der Ingenieurskunst ist, sind die heutigen Marktbedingungen mit einer kleinen Differenz zwischen Band- und Spitzenenergie nicht günstig für solche Anlagen. Dass Axpo auf das eben erst eingeweihte Werk bereits in der Jahresrechnung 2015/16 erhebliche Wertberichtigungen vornehmen musste, ist das Resultat dieser Preiserverwartungen aufgrund der Marktverzerrungen.

Allerdings ergeben sich aus der Entwicklung des europäischen Energiemarkts auch Chancen für ein Pumpspeicherwerk mit modernster Technik und flexiblen Maschinen, die schnell von Pump- auf Turbinierbetrieb umschalten können. So dürfte die Zunahme von unregelmässig anfallender Wind- und Solarenergie verstärkt zu Instabilitäten im Netz führen. Deshalb wird steuerbare, auf Knopfdruck abrufbare Leistung zur Ausregelung von Schwankungen in der Schweiz und in Europa zunehmend an Wert gewinnen. Entsprechend kann Axpo in Zukunft mit dem PSW Limmern CO<sub>2</sub>-freie Netz- und Leistungsreserven im Markt für Regelernergie und Systemdienstleistungen anbieten.

Das ist jedoch nicht der einzige Einsatzbereich für das neue Kraftwerk. Der Strom aus dem PSW Limmern soll auch im Optionshandel und im Spotmarkt (Intraday) verkauft werden, wo hochflexible Anlagen angesichts der Preisschwankungen im vom Markt vorgegebenen Viertelstunden-Takt gefragt sind. Axpo ist deshalb überzeugt, mit dem PSW Limmern langfristig einen wichtigen Trumpf für die Versorgung in der Hand zu haben. Dies nicht nur für die Schweiz, sondern auch für Süddeutschland, wo durch das Abstellen von Kraftwerken und das Fehlen einer leistungsfähigen Netzver-

bindung mit dem windreichen Norden Deutschlands der Bedarf an flexibler Energie ebenfalls steigen wird.

## KKW Beznau für sicheren Betrieb weit über 2020 hinaus gerüstet

Mit der regulären Revision der beiden Blöcke des Kernkraftwerks Beznau (KKB) wurden 2015 auch eine neue Notstromversorgung und ein neues Anlage-Informationssystem eingebaut. Zudem wurden proaktiv die Deckel der beiden Reaktordruckbehälter ausgewechselt. Mit dem Abschluss dieser Arbeiten wurde das KKB für einen sicheren Betrieb weit über 2020 hinaus ertüchtigt. Die Anlage ist dank der Nachrüstungen und der Investitionen in neue Sicherheitsmassnahmen von über 2.5 Mia. CHF heute objektiv sicherer als bei ihrer Inbetriebnahme 1969/1972.

Die während der Ultraschalluntersuchungen am Reaktordruckbehälter des KKB-Blocks 1 gefundenen Unregelmässigkeiten konnten im Lauf des Jahres 2016 mit aufwendigen Untersuchungen bestimmt werden. Es handelt sich offensichtlich um Aluminiumoxid-Einschlüsse im Stahlgefäss, wie sie typischerweise beim Schmieden von grossen Stahlbehältern vorkommen. Anhand einer eigens angefertigten Replika des betroffenen Teils des Reaktordruckbehälters gelang es Axpo zudem nachzuweisen, dass diese Einschlüsse tatsächlich bereits beim Schmieden des Reaktordruckbehälters entstanden waren und nicht etwa aufgrund der Betriebszeit von 47 Jahren. Entsprechende Untersuchungen zeigen auch, dass diese Aluminiumoxid-Einschlüsse keinen Einfluss auf die Festigkeit des Stahls haben. Das heisst, sie beeinflussen das Risiko, dass der Reaktordruckbehälter Risse bekommen könnte, nicht und stehen deshalb auch einem weiteren sicheren Betrieb der Anlage nicht im Wege.

Aufgrund der Ergebnisse reichte Axpo im November 2016 bei der Aufsichtsbehörde ENSI den Sicherheitsnachweis ein. Die Aufsichtsbehörde wird nun prüfen, ob die Untersuchungsergebnisse nachvollziehbar sind, und dann entscheiden, ob das KKB 1 wieder angefahren werden kann.

Hochflexible Anlagen wie das Pumpspeicherwerk Limmern sind im volatilen Strommarkt gefragt, nicht nur in der Schweiz.

# Neues und Bewährtes kombinieren

Mit der strategischen Neuausrichtung aufgrund der Marktverzerrungen in Europa hat Axpo die Weichen für die künftige Ausrichtung des Unternehmens früh gestellt. Während der Vorstoss in neue Geschäftsfelder läuft, muss jedoch auch die klassische Stromproduktion den Marktrealitäten angepasst werden.

Nur auf wieder steigende Preise zu warten, konnte für Axpo nie eine Option sein. Deshalb wurde früh mit der Diversifikation der Ertragsfelder begonnen, vor allem mit dem Ausbau bei den erneuerbaren Energien und beim Kundengeschäft. Neben diesem Wachstumsgeschäft, das neben Kapital auch dynamische Managementprozesse voraussetzt, sind für Axpo auch die Qualitäten Stabilität und Sicherheit, etwa beim Betrieb der Kernkraftwerke, und die operative Exzellenz in einem Markt mit tiefen Preisen sehr wichtig.

Der Betrieb der Kernkraftwerke in allen Lebenszyklusstufen erfordert eine konsequente Ausrichtung auf Sicherheit. Dies auch in einer Zeit, in der diese Anlagen ihre Vollkosten nicht verdienen, aber immer noch einen Deckungsbeitrag leisten. Die Rolle der Kernkraftwerke als Grundpfeiler der Schweizer Versorgungssicherheit impliziert den Fokus auf Zu-

verlässigkeit und Stabilität, also eine hohe Verfügbarkeit der Werke. Die Betreiberverantwortung der Axpo umschliesst einen jederzeit sicheren Betrieb

## Das neue Wachstumsgeschäft setzt Kapital und dynamische Managementprozesse voraus.

ebenso wie die Wahrnehmung der Verantwortung für die Stilllegung und Entsorgung ihrer Kernkraftwerke. Zu beidem hat sich Axpo vorbehaltlos verpflichtet und setzt diese Verpflichtung seit 47 Jahren vorbildlich um.

Hingegen erfordert der Ausbau von erneuerbaren Energien und von massgeschneiderten Kundenlösungen in der Schweiz und in ganz Europa einen Fokus auf Wachstum, Innovation, Diversifizierung und Agilität. Hier spielen auch die Anforderungen der unterschiedlichen einzelnen Märkte, in denen Axpo tätig ist, eine wesentliche Rolle.

Beim Betrieb von Netzen mit ihrem regulierten Cashflow oder auch von Wasserkraftwerken, die Wachstumschancen beim Cashflow bieten, ist Exzellenz zentral. Trotz des geringeren Investitionsvolumens bleiben die Qualitätsanforderungen hoch; zudem liegt der Fokus auf einem hocheffizienten Betrieb.

Die Anforderungen an das Management dieser sehr unterschiedlichen Bereiche sind hoch. Deshalb ist Axpo gefordert, die Kombination von neuen mit bewährten Geschäftsfeldern mit entsprechenden

Managementkompetenzen und einer auf Erfolg ausgerichteten Organisation zu unterstützen.

## Wie kommt das Ergebnis zustande?

Angesichts der hohen Wertberichtigungen sind die Unternehmensergebnisse in den letzten drei Jahren negativ ausgefallen. Mit 1.25 Mia. CHF schreibt Axpo im Geschäftsjahr 2015/16 das tiefste Resultat. Aber welche operative Leistung steckt hinter einem von Bilanzverlusten so negativ geprägten Geschäftsjahr? Mit 637 Mio. CHF (normalisierter EBITDA) spricht Axpo von einem «ansprechenden operativen Ergebnis», obwohl die gleiche Kennzahl im Vorjahr noch 197 Mio. CHF höher war. Kann ein Geschäftsjahr wirklich «ansprechend» sein, wenn der Gewinn deutlich kleiner geworden ist?

Es kann. Die negative Differenz widerspiegelt vor allem den im Vergleich zum Vorjahr tieferen Verkaufserlös. Da der grösste Teil des Stroms meistens drei Jahre im Voraus zu einem für den Lieferzeitpunkt fixierten Preis verkauft wird, sind die preisgetriebenen Einnahmen jeweils schon vor dem Geschäftsjahr bekannt. Es ist deshalb in den strompreisabhängigen Wertschöpfungsbereichen nur noch möglich, den Rückgang des Resultats möglichst gut abzdämpfen. In der jetzigen Phase der stetig fallenden Preise hat Axpo von ihrer vorausschauenden Absicherungsstrategie profitiert.

Eine wichtige Rolle spielen in der jetzigen Situation die Resultate der nicht strompreisabhängigen Wertschöpfungsbereiche wie geförderte erneuerbare Energien, Netze oder das Kundengeschäft, die im vergangenen Geschäftsjahr alle sehr gut abgeschnitten haben und deren Aussichten weiterhin vielversprechend sind.

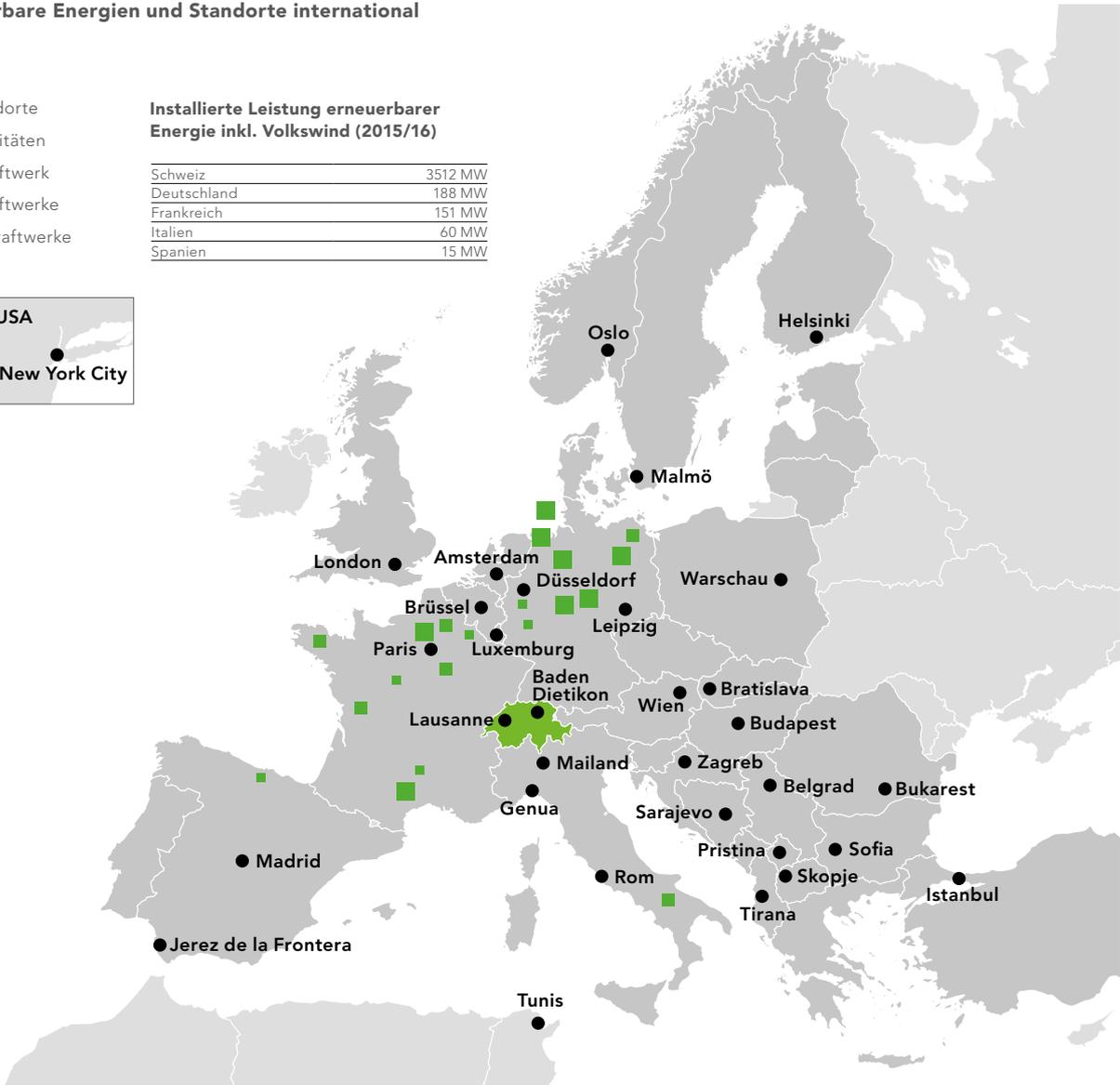
Ebenso erfreulich entwickelt sich die IT-Tochter Avectris, deren Kundenbasis am Markt signifikant gewachsen ist. Mit dem Aufbau und dem Betrieb des gesamten IT-Netzwerk- und Security-Betriebs des Kantonsspitals Baden hat Avectris 2016 einen wichtigen Grossauftrag gewonnen. Zudem wurden innovative Lösungen wie die Avectris Swiss Cloud für mittelständische Unternehmen oder Internet-of-Things-Lösungen für die Versorgungswirtschaft (wie z.B. Wasser-, Wärme-, Stromzähler) am Markt platziert. Die Kooperation zur Zählerablesung mit der Schweizerischen Post ergänzt dieses Angebot optimal.

Erneuerbare Energien und Standorte international

- Standorte
- Aktivitäten
- 1 Kraftwerk
- 2 Kraftwerke
- 3+ Kraftwerke

Installierte Leistung erneuerbarer Energie inkl. Volkswind (2015/16)

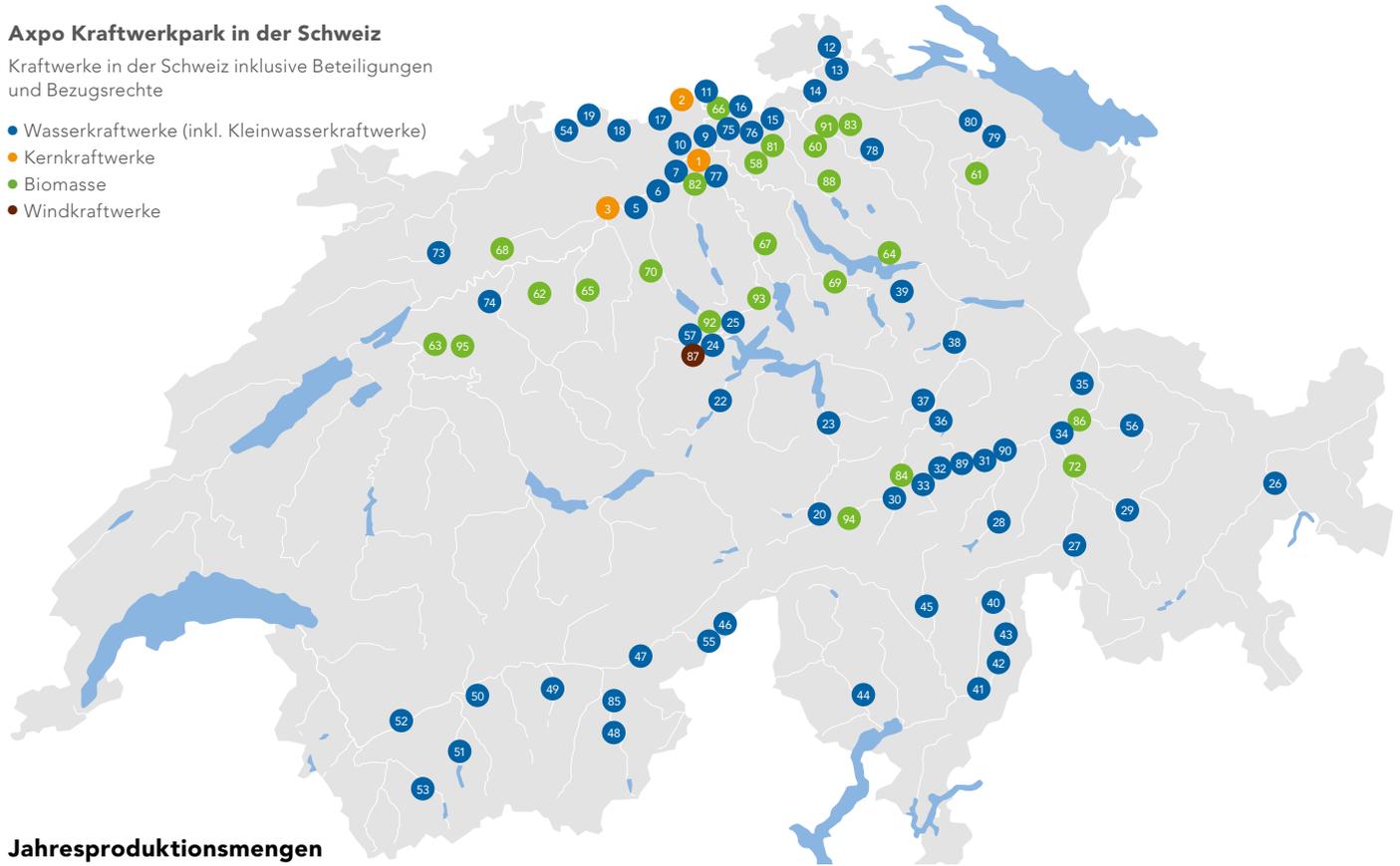
Schweiz	3512 MW
Deutschland	188 MW
Frankreich	151 MW
Italien	60 MW
Spanien	15 MW



### Axpo Kraftwerkpark in der Schweiz

Kraftwerke in der Schweiz inklusive Beteiligungen und Bezugsrechte

- Wasserkraftwerke (inkl. Kleinwasserkraftwerke)
- Kernkraftwerke
- Biomasse
- Windkraftwerke



### Jahresproduktionsmengen

5 000–10 000 Mio. kWh	100–250 Mio. kWh	1–10 Mio. kWh
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 Kernkraftwerk Beznau E</li> <li>● 2 Kernkraftwerk Leibstadt AG B</li> <li>● 3 Kernkraftwerk Gösgen-Däniken AG B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 6 Kraftwerk Rapperswil-Auenstein AG B</li> <li>● 9 Hydraulisches Kraftwerk Beznau E</li> <li>● 11 Aarekraftwerk Klingnau AG B</li> <li>● 12 Kraftwerk Schaffhausen AG B</li> <li>● 14 Elektrizitätswerk Rheinau AG B</li> <li>● 16 Kraftwerk Reckingen AG B</li> <li>● 23 Elektrizitätswerk Altdorf AG B</li> <li>● 34 Kraftwerke Reichenau AG B</li> <li>● 38 Kraftwerk am Löntsch E</li> <li>● 39 AG Kraftwerk Wägital B</li> <li>● 41 Calancasca AG E</li> <li>● 43 Eletricità Industriale SA B</li> <li>● 46 Kraftwerk Aegina AG<sup>3)</sup> B</li> <li>● 50 Lienne SA<sup>2)</sup> –</li> <li>● 52 Lizerne et Morge SA B</li> <li>● 85 Kraftwerk Ackersand I AG<sup>4)</sup> B</li> <li>● 86 Axpo Tegra AG, Domat/Ems<sup>****</sup> E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 24 Kraftwerk Emmenweid B</li> <li>● 42 Tecnicama SA E</li> <li>● 55 Blinnenwerk AG B</li> <li>● 57 Kraftwerk Ettisbühl B</li> <li>● 58 Otelfingen* E</li> <li>● 60 Bachenbülach* E</li> <li>● 61 Uzwil* E</li> <li>● 63 Aarberg* E</li> <li>● 66 Kompogas Bioriko AG, Klingnau* B</li> <li>● 67 Ökopower AG, Ottenbach* B</li> <li>● 68 BV Kompostieranlage Oensingen AG, Oensingen* B</li> <li>● 70 Axpo Kompogas Wauwil AG, Wauwil* B</li> <li>● 75 Stroppelel** E</li> <li>● 77 Windisch** E</li> <li>● 78 Kollbrunn** E</li> <li>● 79 Au-Schönenberg** E</li> <li>● 80 Bürglen** E</li> <li>● 87 Lutersarni E</li> <li>● 91 Winterthur<sup>7)</sup>* E</li> <li>● 93 BiEAG Biomasse Energie AG B</li> <li>● 94 Kraftwerk Schächental AG B</li> <li>● 95 Kraftwerk Seedorf AG B</li> </ul>
<p><b>1 000–5 000 Mio. kWh</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 26 Engadiner Kraftwerke AG B</li> <li>● 27 Kraftwerke Hinterrhein AG B</li> <li>● 44 Maggia Kraftwerke AG B</li> <li>● 51 Grande Dixence SA B</li> <li>● 53 Kraftwerke Mauvoisin AG B</li> </ul>	<p><b>50–100 Mio. kWh</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 5 Kraftwerk Rüchlig E</li> <li>● 33 Kraftwerke Frisal AG<sup>7)</sup> B</li> <li>● 37 Fätschbächwerk E</li> <li>● 49 Argessa AG B</li> <li>● 89 Kraftwerk Russein AG<sup>7)</sup> B</li> </ul>	<p><b>0–1 Mio. kWh</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 62 Langenthal* E</li> <li>● 64 Jona* E</li> <li>● 65 Kompogas Utzensdorf AG, Utzensdorf* B</li> <li>● 69 Axpo Kompogas Samstagern AG, Samstagern* B</li> <li>● 72 Realta Biogas AG, Cazis* B</li> <li>● 73 Moutier** E</li> <li>● 74 Lotzwil** E</li> <li>● 76 Oederlin<sup>6)</sup>** B</li> <li>● 81 Siggenthal*** E</li> <li>● 82 Windisch*** E</li> <li>● 83 Winterthur E</li> <li>● 84 Disentis B</li> <li>● 88 Volketswil<sup>7)</sup>* E</li> <li>● 92 Schulhäuser Gersag, Krauer, Rüeggislingen, Emmen<sup>*****</sup> E</li> </ul>
<p><b>500–1 000 Mio. kWh</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 17 Rheinkraftwerk Albbruck-Dogern AG B</li> <li>● 19 Kraftwerk Ryburg-Schwörstadt AG B</li> <li>● 28 Kraftwerke Zervreila AG B</li> <li>● 30 Kraftwerke Vorderrhein AG B</li> <li>● 36 Kraftwerke Linth-Limmern AG B</li> <li>● 45 Blenio Kraftwerke AG B</li> <li>● 47 Electra-Massa SA B</li> <li>● 48 Kraftwerke Mattmark AG B</li> <li>● 54 Kraftwerk Rheinfelden<sup>2)</sup> –</li> </ul>	<p><b>10–50 Mio. kWh</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 10 Wehrkraftwerk Beznau E</li> <li>● 13 Rheinkraftwerk Neuhausen AG B</li> <li>● 22 Kraftwerk Sarneraa AG B</li> <li>● 25 Kraftwerk Rathausen E</li> <li>● 32 Pintrun<sup>5)</sup> E</li> <li>● 56 Kraftwerk Sagenbach AG B</li> <li>● 90 Kraftwerk Tasnan AG B</li> </ul>	
<p><b>250–500 Mio. kWh</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 7 Kraftwerk Wildegg-Brugg E</li> <li>● 15 Kraftwerk Eglisau-Glattfelden AG E</li> <li>● 18 Rheinkraftwerk Säkingen AG B</li> <li>● 20 Kraftwerk Göschenen AG B</li> <li>● 29 Albulal-Landwasser Kraftwerke AG B</li> <li>● 31 Kraftwerke Ilanz AG B</li> <li>● 35 Kraftwerke Sarganserland AG B</li> <li>● 40 Misoixer Kraftwerke AG B</li> </ul>		

1) E = 100% Axpo Beteiligung. B = < 100% Axpo Beteiligung.  
 2) Nur Energiebezugsrecht, keine Beteiligungen.  
 3) Die Anteile werden durch Ofima gehalten.  
 4) Die Anteile werden durch KWM gehalten.  
 5) Die Anteile werden durch AHS gehalten.  
 6) Diese Anlage hat Axpo zur Pacht. Kein Kapitalanteil, aber 100% Energieverwertung.  
 7) Anlagen produzieren fast 100% Gas, nur wenig Strom.

\* Axpo Kompogas AG (Vergärungsanlagen)  
 \*\* Axpo Kleinwasserkraft AG (Kleinwasserkraftwerke)  
 \*\*\* Axpo Kleinwasserkraft AG (Solaranlagen)  
 \*\*\*\* Holzkraftwerk  
 \*\*\*\*\* Solaranlagen CKW mit je 0 – 1 Mio. kWh

# Corporate Governance: Zentraler Teil der Führungskultur

Axpo ist den Grundsätzen der Corporate Governance verpflichtet. Sie werden laufend durch den Verwaltungsrat geprüft und bei Bedarf angepasst. Axpo informiert offen, aktiv und transparent. Der Nachhaltigkeitsbericht basiert auf international anerkannten Standards.

## Konzernstruktur und Aktionariat

### Konzernstruktur

Der Axpo Konzern wird über die Managementstruktur geführt. Die von der Legalstruktur umfassten Konzerngesellschaften stellen die rechtlichen Einheiten dar, in denen das Geschäft abgewickelt wird. Das Geschäft des Axpo Konzerns wird legal über die einzelnen Tochtergesellschaften der Axpo Holding AG (Axpo Power AG, Axpo Trading AG, Axpo Services AG, CKW AG sowie Avectris AG) abgewickelt.

Tochtergesellschaften:

- Axpo Power AG, Baden, 100%, Aktienkapital 360 Mio. CHF
- Axpo Trading AG, Dietikon, 100%, Aktienkapital 1112 Mio. CHF
- Axpo Services AG, Baden, 100%, Aktienkapital 0.1 Mio. CHF
- Centralschweizerische Kraftwerke AG (CKW), Luzern, 81%, Aktienkapital 3 Mio. CHF
- Avectris AG, Baden, 62,7%, Aktienkapital 0.1 Mio. CHF

Eine vollständige Auflistung der Konzerngesellschaften und der wesentlichen assoziierten Gesellschaften (Partnerwerke und übrige assoziierte Gesellschaften) ist im Finanzbericht in Anmerkung 35, «Beteiligungen», aufgeführt.

### Die Aktionäre

Die Aktien der Axpo Holding AG befinden sich zu 100 Prozent in der Hand der Nordostschweizer Kantone bzw. Kantonswerke (siehe Tabelle).

### Kreuzbeteiligungen

Es bestehen keine Kreuzbeteiligungen.

## Kapitalstruktur

### Aktienkapital der Axpo Holding AG

Das Aktienkapital der Axpo Holding AG beträgt 370 Mio. CHF, eingeteilt in 37 000 000 Namenaktien

zu je 10.- CHF Nennwert. Die Aktien sind vollständig liberiert. Die Axpo Holding AG verfügt weder über genehmigtes noch bedingtes Kapital. Jede Aktie gibt Anrecht auf eine Stimme an der Generalversammlung und einen verhältnismässigen Anteil an der ausgerichteten Dividende.

### Aktien

Namenaktien dürfen nur mit Zustimmung des Verwaltungsrats übertragen werden. Diese Beschränkung gilt auch für die Begründung einer Nutzniessung. Solange die erforderliche Zustimmung zur Übertragung nicht

### Die Aktionäre der Axpo Holding AG

	in %	in Mio. CHF
Kanton Zürich	18,342	67.9
Elektrizitätswerke des Kantons Zürich	18,410	68.1
Kanton Aargau	13,975	51.7
AEW Energie AG	14,026	51.9
SAK Holding AG	12,501	46.3
EKT Holding AG	12,251	45.3
Kanton Schaffhausen	7,875	29.1
Kanton Glarus	1,747	6.5
Kanton Zug	0,873	3.2
Total Aktienkapital	100,000	370.0

erteilt wird, verbleiben das Eigentum an den Aktien und alle damit verknüpften Rechte, unter Vorbehalt von Art. 685c Abs. 3 OR, beim Veräusserer. Gründe für die Verweigerung der Zustimmung sind:

- der Erwerb von Beteiligungen durch einen Konkurrenten,
- die Gefährdung der wirtschaftlichen Selbstständigkeit durch den Erwerb,
- die Gefährdung des Gesellschaftszwecks durch den Erwerb.

## Kapitalveränderungen

Das Aktienkapital der Axpo Holding AG hat sich seit der Gründung im Jahr 2001 nicht verändert. Die Ausweise über die sonstigen Veränderungen des Eigenkapitals sind im Finanzbericht in Anmerkung 25, «Eigenkapital» für die konsolidierte Jahresrechnung des Axpo Konzerns und in Anmerkung 24, «Entwicklung des Eigenkapitals», für die Jahresrechnung der Axpo Holding AG ersichtlich.

## Verwaltungsrat und Konzernleitung

### Wahl und Amtszeit

Der Verwaltungsrat wird durch die Generalversammlung der Aktionäre gewählt. Die Mitglieder werden in verbindlicher Weise von den Aktionären vorgeschlagen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden für eine Amtsdauer von zwei Jahren gewählt, die Wiederwahl ist zulässig (Altersbeschränkung: 70 Jahre). Die laufende Amtszeit dauert von der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2017. Die Mitglieder nehmen innerhalb des Axpo Konzerns keine Exekutivfunktion wahr. Der Gesamtverwaltungsrat tagte im Berichtsjahr achtmal (davon sechs ordentliche Sitzungen, eine ausserordentliche Sitzung sowie eine Klausurtagung).

### Interne Organisation

Der Verwaltungsrat konstituiert sich selbst und wählt seinen Präsidenten und Vizepräsidenten. Zudem kann der Verwaltungsrat einen Sekretär wählen, der nicht Mitglied des Verwaltungsrats sein muss.

Der Verwaltungsrat kann Ausschüsse bilden und diesen besondere Aufgaben und Kompetenzen übertragen. Zurzeit bestehen drei Ausschüsse, die die von der Konzernleitung vorgelegten Sach- oder Personalentscheide im Detail analysieren. Die Ausschüsse erstatten dem Verwaltungsrat zur Vorbereitung seiner Beschlüsse und zur Wahrnehmung seiner Aufsichtsfunktion Bericht und geben Empfehlungen zu verschiedenen Sach- und Personalgeschäften ab. Im Einzelnen erfüllen die Ausschüsse folgende Hauptaufgaben:

#### Der Prüfungs- und Finanzausschuss (PFA):

- bildet sich ein unabhängiges Urteil über die finanzielle Verfassung des Konzerns, die Aktienbewertungen, die Qualität der internen und externen Revision, die Qualität und Angemessenheit der internen Kontrollsysteme, den Jahresabschluss, das Zusammenwirken von interner und externer Revision, die Risikobewertung und Funktionstüchtigkeit des Risikomanagements sowie die Einhaltung der Normen (Compliance) innerhalb des Konzerns;
- spricht den Prüfplan mit der internen und der externen Revisionsstelle ab und beurteilt die Rechnungsabschlüsse;

- berät den Verwaltungsrat in Fragen der finanzwirtschaftlichen Führung, zu Transaktionen und Investitionen sowie zur Corporate Governance und Compliance.

Der Prüfungs- und Finanzausschuss tagte im Berichtsjahr siebenmal. Der Ausschuss beurteilte die vierteljährliche Finanzberichterstattung, den Jahresabschluss sowie die Finanzplanung des Konzerns. Weiter beurteilte er die (halbjährlichen sowie jährlichen) Compliance-Reports und das interne Kontrollsystem. Anhand des halbjährlich erstellten Risk-Reports verschaffte er sich ein Bild über die aktuelle Risikosituation des Axpo Konzerns. Weiter setzte er sich mit der Prüfungsplanung sowie der Berichterstattung der internen und externen Revision auseinander. Im Rahmen der periodischen Fortschrittskontrolle liess sich der Ausschuss vom Management darüber orientieren, inwieweit die von der internen Revision empfohlenen Massnahmen umgesetzt wurden. Im Berichtsjahr prüfte der Ausschuss zudem diverse Akquisitionen sowie Investitionen zuhanden des Verwaltungsrats. Die Gesamtverantwortung für die an den PFA übertragenen Aufgaben untersteht dem Verwaltungsrat.

#### Der Entschädigungs- und Nominierungsausschuss:

- formuliert Kriterien für die Auswahl bzw. Wiederwahl von Kandidaten in den Verwaltungsrat im Sinne einer Empfehlung an die Aktionäre;
- führt Gespräche mit Aktionären im Hinblick auf die Auswahl;
- bereitet die Nominierung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung vor;
- erarbeitet Vorschläge für die Entschädigung und das Spesenreglement der Verwaltungsratsmitglieder; zudem bestimmt er abschliessend über die Entschädigung der Konzernleitungsmitglieder, dies gemäss dem vom Verwaltungsrat vorgegebenen Salärsystem für das Topmanagement;
- unterstützt die Auswahl und Beurteilung von Kandidaten für die Konzernleitung;
- stellt sicher, dass der Konzern stets markt- und leistungsgerechte Gesamtentschädigungen anbietet und somit auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig bleibt;
- berät den Verwaltungsrat bei Personalfragen und bei personalwirtschaftlichen Anträgen des CEO der Axpo Holding AG;
- bildet sich eine Meinung und gibt Empfehlungen ab zur Personalpolitik und -strategie des Konzerns sowie zu Pensionsplänen.

Die Gesamtverantwortung für die an den Ausschuss übertragenen Aufgaben untersteht dem Verwaltungsrat. Der Ausschuss hat ausschliesslich beratenden Charakter. Ausgenommen ist die Festlegung der Kompensation der Konzernleitungsmitglieder im Rahmen des vom Verwaltungsrat verabschiedeten Salärsystems für das Topmanagement.

Der Entschädigungs- und Nominierungsausschuss tagte im Berichtsjahr dreimal. Er beschäftigte sich mit der bevorstehenden Nachfolgebesetzung des Präsidenten des Verwaltungsrats, der Festlegung der Entschädigungen von Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitgliedern, den Rahmenbedingungen der variablen Vergütung im Handelsbereich sowie der Umsetzung des Talentmanagements und der Nachfolgeplanung im Axpo Konzern.

#### **Der Strategieausschuss:**

Er befasst sich mit allen strategischen Fragen des Konzerns, die anschliessend dem Gesamtverwaltungsrat vorgelegt werden.

Der Strategieausschuss tagte im Berichtsjahr fünfmal. Die von ihm behandelten Themen umfassten unter anderem die Konzernstrategie, strategische und energiewirtschaftliche Projekte, energiepolitische Fragen und Governance-Aspekte.

#### **Kompetenzregelung**

Die Aufgaben des Verwaltungsrats orientieren sich an den Bestimmungen des Obligationenrechts. Dem Verwaltungsrat obliegen die Festlegung der Unternehmensstrategie, die oberste Leitung der Gesellschaft und die Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere die Festlegung der Organisation, die Ausgestaltung des Rechnungswesens, die Finanzkontrolle sowie die Finanzplanung, die Ernennung von Konzernleitungsmitgliedern und die Bestimmung ihrer Saläre, die Erstellung des Geschäftsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse.

Der Verwaltungsrat besorgt alle Angelegenheiten, die nicht nach Gesetz, Statuten oder Reglement einem anderen Organ der Gesellschaft übertragen sind. Der Verwaltungsrat der Axpo Holding AG entscheidet ferner über die Grundsätze der Strategie der bedeutenden Konzerngesellschaften, über deren Unternehmensplanung sowie über Massnahmen im Zusammenhang mit der unternehmerischen Leistung.

Die Kompetenzen von Verwaltungsrat und Konzernleitung sind im Organisationsreglement vom 1. März 2012 sowie im Führungs- und Organisationshandbuch des Axpo Konzerns festgelegt. Organisationsreglement sowie Führungs- und Organisationshandbuch beschreiben die Aufgaben des Verwaltungsrats. Die Verantwortung für die Geschäftsführung des Axpo Konzerns ist dem Chief Executive Officer (CEO) übertragen, der durch die Konzernleitung unterstützt wird. Der CEO ist gegenüber dem Verwaltungsrat gesamthaft verantwortlich. Die Konzernleitung, präsiert vom CEO, koordiniert und überwacht die Geschäftstätigkeit des Axpo Konzerns. Die Kompetenzen des CEO und der Konzernleitung sind ebenfalls im Organisationsreglement sowie im Führungs- und Organisationshandbuch bzw. in den Finanzkompetenzen vom 1. Oktober 2012 festgelegt.

Die rechtsverbindliche Vertretung der Gesellschaft kann in allen Fällen nur durch kollektive Unterschrift zu zweien erfolgen.

#### **Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung**

Der Verwaltungsrat wird regelmässig durch den CEO über den Geschäftsgang und über wichtige Ereignisse informiert. Er verfügt hauptsächlich über folgende Instrumente zur Überwachung und Kontrolle der Geschäfts- und Konzernleitung:

- interner Quartals-, Halbjahres- und Jahresbericht;
- strategische Planung (Konzernstrategie und -ziele);
- finanzielle Langfristplanung (Planungshorizont: zehn Jahre);
- jährliches Budget (sowie «Budget Plus» für zwei weitere Jahre);
- umfassender Bericht der Revisionsstelle an den Verwaltungsrat;
- halbjährliche Risk-Report-Berichte;
- jährliche Corporate-Compliance-Berichte (halbjährlich an Prüfungs- und Finanzausschuss);
- Berichte des CEO;
- Recht und Gesetzgebung.

Der Verwaltungsrat hat PricewaterhouseCoopers mit der internen Revision beauftragt. Ihre Tätigkeit richtet sich nach einem vom VR-Präsidenten in Absprache mit dem Prüfungs- und Finanzausschuss bestätigten Prüfplan. Deren interne Revision umfasst grundsätzlich alle Konzerngesellschaften.

Des Weiteren ist der Verwaltungsrat im Corporate Risk Council vertreten. Der Corporate Risk Council tagte im Berichtsjahr zweimal.

## **Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen**

Der Entschädigungs- und Nominierungsausschuss begutachtet die Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der Ausschüsse und stellt bei Bedarf Änderungsanträge. Der Verwaltungsrat bestimmt die Höhe der seinen Mitgliedern zukommenden Entschädigungen. Die Entschädigungen der Mitglieder des Verwaltungsrats erfolgen in Form eines Fixums, dessen Höhe für den Präsidenten, den Vizepräsidenten, den Vorsitzenden des Prüfungs- und Finanzausschusses (PFA), die Mitglieder des PFA sowie die weiteren Mitglieder des Verwaltungsrats abgestuft ist. Die Vergütung für ein Verwaltungsratsmandat (fix) besteht aus einer festen Jahresentschädigung und Sitzungsgeldern (ausser VR-Präsident). Die Axpo Holding AG kennt generell keine Abgangsentschädigungen für zurückgetretene Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung. Die Entschädigung der Konzernleitungsmitglieder setzt sich aus einem fixen Grundgehalt, einem variablen Gehaltsteil von bis zu 50 Prozent

des Grundgehalts, der auf dem Erreichungsgrad der vom Verwaltungsrat festgelegten Finanz- (Economic Value Added, RONO) und Sachziele basiert, sowie aus Vorsorge- und Sachleistungen zusammen. Es bestehen keine weiteren Formen von Entschädigungen.

Bei der Ausgestaltung der Entschädigungsgrundsätze für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung haben keine externen Berater mitgewirkt. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sind im Finanzbericht in Anmerkung 26, «Vergütungen an Verwaltungsrat und Konzernleitung», zu finden. Es bestehen keine langfristigen vertraglichen Bindungen mit Verwaltungsrats- bzw. Konzernleitungsmitgliedern.

## Mitwirkungsrecht der Aktionäre

Die Vermögens- und Mitwirkungsrechte der Aktionäre sind im Gesetz und in den Statuten geregelt. Die Axpo Holding AG hat ausschliesslich Namenaktien ausgegeben. Sie führt ein Aktienbuch. Im Verhältnis zur Gesellschaft wird nur als Aktionär betrachtet, wer im Aktienbuch eingetragen ist.

Aktionäre, die mindestens 10 Prozent des Aktienkapitals vertreten, können schriftlich und unter Angabe des Zwecks vom Verwaltungsrat die Durchführung einer ausserordentlichen Generalversammlung verlangen. In der Einberufung sind die Verhandlungsgegenstände sowie die Anträge des Verwaltungsrats und der Aktionäre, die die Durchführung einer Generalversammlung oder die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands verlangt haben, bekannt zu geben.

Die Generalversammlung wählt und fasst ihre Beschlüsse mit der absoluten Mehrheit der anwesenden und vertretenen Aktienstimmen, soweit das Gesetz (Art. 704 OR) für die Beschlussfassung nicht zwingend eine qualifizierte Mehrheit vorschreibt. Die Statuten nennen keine besonderen Abstimmungsquoren. An der Generalversammlung sind die im Aktienbuch eingetragenen Aktionäre stimmberechtigt. Es bestehen keine Stimmrechtsbeschränkungen. Ein Aktionär kann seine Aktien an der Generalversammlung mit schriftlicher Vollmacht durch einen Dritten, der selbst nicht Aktionär zu sein braucht, vertreten lassen. Zudem werden regelmässig Gespräche mit den Eigentümern geführt.

## Risikomanagement

Das Risikomanagement der Axpo hat die Aufgabe, die Risikosituation im Konzern transparent darzulegen, gemeinsam mit dem Management das Gesamtrisiko innerhalb der Vorgaben des Verwaltungsrats zu steuern und die Risikokultur im Konzern zu fördern. Unter Risiko versteht Axpo Abweichungen vom Plan, die sowohl negativ als auch positiv sein können. Abgeleitet aus seinem

Leitbild und seiner Vision, beschränkt sich der Konzern bei der Beurteilung der Risiken nicht auf rein finanzielle Aspekte, sondern bewertet mit einem ganzheitlichen Ansatz die folgenden drei Risikodimensionen:

- **Finanzen@risk**, beurteilt die finanziellen Auswirkungen von Risiken, die zu Abweichungen vom budgetierten Ergebnis führen können;
- **Umfeld@risk**, bewertet die Auswirkung von Risiken hinsichtlich der möglichen Gefährdung von Mensch und Umwelt;
- **Reputation@risk**, beurteilt die Auswirkungen auf die Reputation des Konzerns.

## Systematischer Risikomanagementprozess

Axpo hat seit mehreren Jahren einen Risikomanagementprozess etabliert, im Rahmen dessen die Risiken halbjährlich in den Konzerngesellschaften und auf Konzernebene identifiziert und nach der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens sowie nach ihren Auswirkungen bewertet werden. Grundsätzlich verantwortet jede Konzerngesellschaft ihre Risiken nach dem Verursacherprinzip selbst und steuert sie eigenverantwortlich. Konzernübergreifende Risiken werden gesamtheitlich erfasst und entsprechende Massnahmen auf Konzernstufe koordiniert. Durch Aggregation der Einzelrisiken mittels Monte-Carlo-Simulation werden die Risiken auf Stufe Konzern konsolidiert dargestellt.

Das Ergebnis der konzernweiten Risikoanalyse wird halbjährlich in einem Risikobericht mit Massnahmenkatalog zusammengestellt und vom Corporate Risk Council behandelt. Der Corporate Risk Council besteht aus der Konzernleitung, aus Vertretern verschiedener Konzernfunktionen sowie einem Vertreter des Verwaltungsrats der Axpo Holding AG. Der Risikobericht wird anschliessend im Prüfungs- und Finanzausschuss und im Verwaltungsrat diskutiert.

## Externe Revision

Die KPMG AG, Zürich, ist Revisionsstelle der Axpo Holding AG, des Konzerns und der Tochtergesellschaften. Das Revisionsmandat wurde der KPMG erstmals für das Geschäftsjahr 2003/04 erteilt. Die Revisionsstelle wird jeweils für eine einjährige Amtsdauer von der Generalversammlung gewählt. Der amtierende Mandatsleiter übt seine Funktion seit dem Jahr 2011 aus. Der Prüfungs- und Finanzausschuss des Verwaltungsrats überprüft periodisch die Einhaltung des mit der Revisionsstelle abgesprochenen Prüfplans.

Insgesamt entschädigte Axpo die KPMG AG im Berichtsjahr 2015/16 für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen der Axpo Holding AG, des Axpo Konzerns und der von ihr revidierten Konzerngesellschaften weltweit mit rund 2.3 Mio. CHF (Vorjahr: rund 2.3 Mio. CHF). Für weitere Dienstleistungen wurden der KPMG AG Honorare von 0.3 Mio. CHF (Vorjahr: rund 0.5 Mio. CHF) entrichtet.

## Interne Revision

Insgesamt entschädigte Axpo die Pricewaterhouse-Coopers AG im Berichtsjahr 2015/16 für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der internen Revision der Axpo Holding AG, des Axpo Konzerns und der von ihr geprüften Konzerngesellschaften mit rund 0.7 Mio. CHF (Vorjahr: 0.7 Mio. CHF).

## Informationspolitik

Axpo informiert aktiv, offen und transparent über den Konzern, seine Ziele und über spezifische Ereignisse. Der Dialog mit der Öffentlichkeit stärkt die Glaub-

würdigkeit und fördert das Verständnis für die Geschäftspolitik des Konzerns.

Axpo legt Wert auf eine zielgruppengerechte Kommunikation. Ihre Aktionäre informiert sie an der Generalversammlung sowie mit dem im Juni erscheinenden Aktionärsbrief. Die Medienschaffenden wurden 2015/16 mit mehr als 70 Medienmitteilungen über aktuelle Ereignisse im Konzern und bei Tochtergesellschaften in Kenntnis gesetzt. Zudem orientiert Axpo über wichtige Entwicklungen des Konzerns oder der Branche direkt via Medienanlässe.

---

## Gesellschaftsorgane Axpo Holding AG

### Verwaltungsrat

#### Präsident

Thomas Sieber, Stäfa (seit 12.3.2016)  
Robert Lombardini, Hünenberg See ZG (bis 11.3.2016)

#### Vizepräsident

Rudolf Hug, Oberrohrdorf (seit 12.3.2016)  
Jakob Brunnschweiler, Teufen (bis 11.3.2016)

#### Mitglieder

Stephan Attiger, Baden  
Dr. Ueli Betschart, Nürensdorf  
Dr. Reto Dubach, Schaffhausen  
Roland Eberle, Weinfelden  
Andreas Frank, Balgach  
Köbi Frei, Heiden AR (seit 12.3.2016)  
Markus Kägi, Niederglatt  
Robert Marti, Riedern GL  
Peter Reinhard, Kloten  
Carmen Walker Späh, Zürich (seit 22.1.2016)  
Ernst Werthmüller, Holziken

### Konzernleitung

Dr. Andrew Walo, CEO  
Domenico De Luca, Leiter Geschäftsbereich Handel & Vertrieb  
Dr. Felix Graf, CEO CKW  
Andy Heiz, Leiter Geschäftsbereich Produktion & Netze  
Martin Schwab, CFO

### Revisionsstelle

KPMG AG, Zürich

## Verwaltungsrat



**Thomas Sieber**  
Präsident (seit 12.3.2016)  
Jahrgang 1962, Schweizer

Thomas Sieber, lic.oec. HSG, ist seit März 2016 Präsident des Verwaltungsrats sowie Mitglied des Prüfungs- und Finanzausschusses, des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses und des Strategieausschusses. Von 2012 bis Ende 2015 stand Thomas Sieber als Verwaltungsratspräsident der Salt Mobile SA vor, die er von 2009 bis 2012 als CEO leitete. Zuvor war er in leitenden Funktionen für Hewlett Packard Inc und Fujitsu Siemens Computers AG tätig.

Weitere VR-Mandate: Sierra Wireless, HCL Technologies, RTX (bis Januar 2017) und Garaio AG.



**Robert Lombardini**  
Präsident (bis 11.3.2016)  
Jahrgang 1949, Schweizer

Robert Lombardini, dipl. El.-Ing.ETH, war von 2004 bis März 2016 Präsident des Verwaltungsrats sowie Mitglied des Prüfungs- und Finanzausschusses, des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses sowie des Strategieausschusses. Bis 2003 war er Divisionsleiter und CEO der Dätwyler Gruppe. Zuvor war er in leitenden Funktionen für Motor Columbus und Agie tätig.

Weitere VR-Mandate: Kistler Instrumente AG (Präsident), Sécheron Hasler International AG (Präsident).



**Rudolf Hug**  
Vizepräsident (seit 12.3.2016)  
Jahrgang 1950, Schweizer

Rudolf Hug ist seit 2003 Mitglied des Verwaltungsrats. Seit 2010 ist er Vorsitzender des Prüfungs- und Finanzausschusses. Seit 1983 ist er Unternehmer und hat verschiedene Unternehmensgründungen unter dem Dach der HT-Holding AG vollzogen.

Weitere VR-Mandate und Funktionen: AOS Technologies AG (Präsident), Brugg Cables Industry AG, Brugg Contec AG, Brugg Drahtseil AG, Brugg Immobilien AG, Brugg Rohrsysteme AG, Brugg Kabel AG, Brugg Rohr AG Holding, Brugg Seiltechnik Holding AG, ELSOFT AG (Präsident), Fatzer AG Drahtseilfabrik, Fortatech AG Seil- und Hebeteknik, Geobru gg AG, HT-Holding AG (Präsident), Kabelwerke Brugg AG Holding, MPL AG Elektronik Unternehmen (Präsident), MPI Distribution AG, MTEK AG (Präsident), Rittmeyer AG.



**Jakob Brunnschweiler**  
Vizepräsident (bis 11.3.2016)  
Jahrgang 1950, Schweizer

Jakob Brunnschweiler, dipl.Bauing. FH, war von März 2000 bis März 2016 Mitglied des Verwaltungsrats, ab März 2011 dessen Vizepräsident. Von 2010 bis 2011 war er Präsident des Entschädigungs- sowie bis März 2013 Mitglied des Nominierungsausschusses, ab 2011 dann Vorsitzender des Strategieausschusses. Von 1998 bis Mai 2015 amtierte Herr Brunnschweiler als Bau- und Umweltdirektor im Regierungsrat des Kantons Appenzell Ausserrhoden. Zuvor war er Geschäftsleiter eines Ingenieurbüros und Mitglied der Geschäftsleitung in einem Bauunternehmen.



**Stephan Attiger**  
Jahrgang 1967, Schweizer

Stephan Attiger ist seit März 2013 Mitglied des Verwaltungsrats. 2013/14 war er Mitglied des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses, seit März 2015 ist er Mitglied des Strategieausschusses. Seit April 2013 ist er Regierungsrat des Kantons Aargau. Ihm untersteht das Departement Bau, Verkehr und Umwelt. Von 2006 bis 2013 war er Stadtmann von Baden.



**Ueli Betschart**  
Jahrgang 1950, Schweizer

Ueli Betschart, dipl.El.-Ing. ETHZ/Dr.sc.techn., ist seit 2009 Mitglied des Verwaltungsrats sowie Mitglied des Prüfungs- und Finanzausschusses. Ausserdem ist er Mitglied des Corporate Risk Council. Von 2003 bis 2012 war er Direktor von Electrosuisse. Zuvor war er von 2000 bis 2003 Geschäftsführer von Brugg Cables und von 1997 bis 2000 Geschäftsführer der Afag AG.

Weitere VR-Mandate: Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (Präsident).



**Reto Dubach**  
Jahrgang 1956, Schweizer

Reto Dubach, Dr.iur., ist seit 2008 Mitglied des Verwaltungsrats und Mitglied des Entschädigungsausschusses, seit 2013 des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses. Seit 2016 ist er Mitglied des Strategieausschusses. Der Regierungsrat des Kantons Schaffhausen ist als Vorsteher des Baudepartements unter anderem für Energiefragen zuständig. Von 1997 bis 2007 war er Staatsschreiber des Kantons Schaffhausen.

Weitere VR-Mandate und Funktionen: Elektrizitätswerk des Kantons Schaffhausen AG (Präsident), Kraftwerk Schaffhausen AG, Schweizerische Schifffahrtsgesellschaft Untersee und Rhein AG (Präsident), Metropolitankonferenz Zürich (Präsident), Verein Agglomeration Schaffhausen (Präsident).



**Roland Eberle**  
Jahrgang 1953, Schweizer

Roland Eberle, Ing.Agr. ETH, ist seit März 2012 Mitglied des Verwaltungsrats. 2012 bis März 2015 war er Mitglied des Prüfungs- und Finanzausschusses. Im März 2015 wechselte er in den Strategieausschuss, den er seit 2016 präsidiert. Seit 2011 vertritt er für die SVP den Kanton Thurgau im Ständerat. Von 2006 bis 2011 war er CEO der sia Abrasives Holding AG. 1994 wurde er in den Regierungsrat des Kantons Thurgau gewählt. Zuvor war er zehn Jahre Geschäftsführer des Thurgauer Bauernverbands.

Weitere VR-Mandate und Funktionen: De Martin AG surface technology (Präsident), Groupe Mutuel, Kibag Holding AG, HRS Holding AG (Präsident), Schönholzer Transport AG, Vereinigung Schweizer Futtermüller (Präsident) sowie Präsident der Stiftung Kartause Ittingen.



**Andreas Frank**  
Jahrgang 1954, Schweizer

Andreas Frank, Ing. HTL, ist seit 2010 Mitglied des Verwaltungsrats. Bis März 2013 war er Mitglied des Entschädigungsausschusses. Seit März 2013 ist er Mitglied im Prüfungs- und Finanzausschuss. Er ist seit 2000 Geschäftsführer der Greiner Packaging Holding AG, Diepoldsau, sowie CEO der Rundpack AG, Diepoldsau.

Weitere VR-Mandate: Greiner Packaging Corporation, Pittston PA, USA (Präsident), Cardbox Packaging S.R.O, CZ, Frimoba AG, Balgach (Präsident) und St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG (SAK).



**Köbi Frei** (seit 12.3.2016)  
Jahrgang 1959, Schweizer

Köbi Frei ist seit März 2016 Mitglied des Verwaltungsrats und des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses. Als Regierungsrat des Kantons Appenzell Ausserrhoden steht er seit 2003 dem Departement Finanzen vor. Von 1998 bis 2003 war er Kantonsrat und bis 2003 zudem Unternehmer, Mitinhaber sowie Geschäftsführer einer Maschinenbaufirma in St. Gallen.

Weitere VR-Mandate und Vertretungen: Schweizer Salinen AG (Präsident), Selfin Invest AG (Präsident), Appenzeller Bahnen (Mitglied).



**Markus Kägi**  
Jahrgang 1954, Schweizer

Markus Kägi, Inh. Zürcher Notarpatent, ist seit 2007 Mitglied des Verwaltungsrats und Mitglied des Strategieausschusses. Er ist Regierungsrat des Kantons Zürich und steht der Baudirektion vor. Von 1996 bis 2007 war er Ombudsmann und von 1991 bis 1996 Mitglied des Kantonsrats Zürich.

Weitere VR-Mandate: Elektrizitätswerke des Kantons Zürich.



**Robert Marti**  
Jahrgang 1953, Schweizer

Robert Marti, Politiker, ist seit März 2015 Mitglied des Verwaltungsrats und Mitglied des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses. Seit 1978 ist Robert Marti politisch aktiv: als Gemeindepräsident, Landrat und seit 1997 als Regierungsratsmitglied des Kantons Glarus.

Weitere VR-Mandate: Kraftwerke Linth-Limmern AG.



**Peter Reinhard**  
Jahrgang 1954, Schweizer und Italiener

Peter Reinhard, Geschäftsführer einer Baugenossenschaft und der EVP Kanton Zürich, ist seit 2005 Mitglied des Verwaltungsrats und war bis März 2013 Vorsitzender des Entschädigungsausschusses. Seit März 2013 ist er Vorsitzender des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses. Er ist seit 1994 Mitglied des Kantonsrats des Standes Zürich und Fraktionspräsident der EVP.

Weitere VR-Mandate und Funktionen: Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (Präsident Prüfungsausschuss, Ersatzmitglied Leitungsausschuss), Präsident der Vereinigten Personalverbände des Kantons Zürich und Präsident des Verbands der Kantonspolizei Zürich.



**Carmen Walker Späh** (seit 22.1.2016)  
Jahrgang 1958, Schweizerin

Carmen Walker Späh, lic.iur. Rechtsanwältin, ist seit Januar 2016 Mitglied des Verwaltungsrats und des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses. Als Regierungsrätin des Kantons Zürich steht sie seit Mai 2015 der Volkswirtschaftsdirektion vor. Davor war sie dreizehn Jahre Kantonsrätin und engagierte sich während fünf Jahren als Verfassungsrätin. Von 2000 bis 2015 führte sie ihre eigene Anwaltskanzlei, die auf öffentliches und privates Baurecht spezialisiert war.

Weitere VR-Mandate und Gremien: Flughafen Zürich AG, Messe Schweiz AG, Stiftung Greater Zurich Area Standortmarketing (Präsidentin), ZVV-Verkehrsrat (Präsidentin), Stiftungsrat der Stiftung Technopark Zürich und Stiftung Innovationspark Zürich (Präsidentin).



**Ernst Werthmüller**  
Jahrgang 1949, Schweizer

Ernst Werthmüller, Ing. HTL, Executive Development IMD Lausanne, Marketing HSG St. Gallen, ist seit März 2013 Mitglied des Verwaltungsrats. Von 2013 bis März 2015 war er Mitglied des Strategieausschusses, 2015 wechselte er als Mitglied in den Prüfungs- und Finanzausschuss. Zuvor war er Vizepräsident des Verwaltungsrats der Axpo AG. Er ist CEO, Vizepräsident und Delegierter des Verwaltungsrats der Ferrum AG und Inhaber der WerthCG GmbH sowie der WerthCG España S.L.

Weitere VR-Mandate: AEW Energie AG (Präsident), HKG Holding AG (Präsident), Bachmann AG Transporte und Bachmann Logistik AG.

## Konzernleitung



**Andrew Walo**  
Chief Executive Officer  
Jahrgang 1963, Schweizer und Engländer

Andrew Walo, Dr.oec.publ., ist seit dem 1. Februar 2014 Chief Executive Officer (CEO) der Axpo Holding AG. Er war von 2004 bis 2014 Chief Executive Officer (CEO) der Centralschweizerischen Kraftwerke AG und Mitglied der Konzernleitung. Von 2001 bis 2004 war er Geschäftsführer der SN Energie AG und der Kraftwerke Zervreila AG in Vals. Zuvor war er in leitenden Positionen bei Alstom und ABB tätig.

Andrew Walo ist Mitglied im Verwaltungsrat der Swissgrid AG und der Centralschweizerischen Kraftwerke AG (Mitglied und Präsident seit 2014, Vorsitzender des Nominierungs- und Vergütungsausschusses, Mitglied des Prüfungsausschusses). Zudem ist er Präsident des Vorstands Swisselectric (Organisation der schweizerischen Stromverbundunternehmen), Mitglied im Vorstandsausschuss der Economiesuisse (Verband der schweizerischen Unternehmen) und Mitglied im Beirat Entsorgung.



**Domenico De Luca**  
Leiter Geschäftsbereich Handel & Vertrieb  
Jahrgang 1966, Schweizer und Italiener

Domenico De Luca, M.Sc. Mechanical Engineering und Chartered Financial Analyst, verfügt über einen Master of Business Administration und ist seit Oktober 2014 Leiter des Geschäftsbereichs Trading & Sales sowie Mitglied der Konzernleitung. Von 2009 bis 2014 war er verantwortlich für die Geschäftstätigkeiten im Bereich International Trading & Origination der Axpo Trading AG (bis 2012 EGL AG) und Mitglied von deren Geschäftsleitung. Zwischen 2007 und 2009 war er CEO der EGL Italia und davor von 2001 bis 2007 Managing Director der EGL España. Zuvor war er in der Firma Mixpac Systems AG sowie in der ABB SAE SALDEMI tätig.

Domenico De Luca ist Mitglied im Verwaltungsrat folgender Gesellschaften: Axpo Trading AG, Axpo Italia SpA und Repower AG (bis Mai 2016). Zudem ist er im Board of Managers der Axpo U.S. LLC und Mitglied des Vorstands der European Federation of Energy Traders (EFET).



**Felix Graf**  
Chief Executive Officer CKW  
Jahrgang 1967, Schweizer

Felix Graf, Dr.sc.nat. ETH, ist seit Februar 2014 Chief Executive Officer (CEO) der Centralschweizerischen Kraftwerke AG und Mitglied der Konzernleitung. Von 2011 bis 2014 war er Mitglied der Geschäftsleitung. Felix Graf ist promovierter Physiker, war zuvor als Chief Operating Officer bei Teleclub und während mehrerer Jahre bei Swisscom tätig, zuerst als Strategiefachmann, später als Leiter Unterhaltungsdienste. Bis 2002 arbeitete er während fünf Jahren bei McKinsey, zuletzt als Engagement Manager.

Felix Graf ist Mitglied im Verwaltungsrat folgender Gesellschaften: CKW Conex AG (Präsident), CKW Fiber Services AG (Vizepräsident), Elektrizitätswerk Altdorf AG (Präsident). Zudem ist er im Vorstand des Verbands Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE) sowie der Swisselectric und der Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz.



**Andy Heiz**  
Leiter Geschäftsbereich Produktion & Netze  
Jahrgang 1968, Schweizer

Andy Heiz, dipl.El.-Ing. ETH und MBA INSEAD, ist seit November 2014 Leiter Geschäftsbereich Produktion & Netze und Mitglied der Konzernleitung. Von 2007 bis September 2014 war er bei ABB tätig, zuerst als Head Corporate Strategy, ab 2011 als Head of Product Group Renewables. Davor arbeitete er in verschiedenen Managementfunktionen (zuletzt als Associate Principal) für McKinsey & Company in den USA sowie für ABB Alstom Power in Malaysia und ABB Power Generation in der Schweiz.

Andy Heiz ist Mitglied im Verwaltungsrat folgender Gesellschaften: Axpo Power AG, Kernkraftwerk Leibstadt AG (Präsident), Kernkraftwerk Gösgen AG (Vizepräsident). Zudem ist er im Vorstand Swisselectric (Mitglied).



**Martin Schwab**  
Chief Financial Officer  
Jahrgang 1966, Schweizer

Martin Schwab ist seit dem 1. Februar 2011 Chief Financial Officer (CFO) der Axpo Holding AG. Der Betriebswirtschafter HF und Experte in Rechnungslegung und Controlling verfügt über einen MBA der University of Rochester, N.Y. Von 2005 bis Ende 2010 war er CFO der Selecta Group. Zuvor war er Finance Director und Deputy Managing Director der Compass Group (Schweiz) AG, nachdem ihn die Funktion als Management Reporting Manager der Compass Group nach London geführt hatte. Von 1999 bis 2002 war er bei der Selecta AG als Finanzchef und zuvor als kaufmännischer Leiter bei der Dr. Siegrist AG tätig.

Martin Schwab ist Mitglied im Verwaltungsrat folgender Gesellschaften des Axpo Konzerns: Axpo Power AG (Präsident), Avectris AG (Präsident), Axpo Trading AG (Präsident) und Centralschweizerische Kraftwerke AG (CKW) (Vizepräsident). Zudem ist er Präsident des Stiftungsrats der PKE-CPE Vorsorgestiftung Energie, Vizepräsident der Kommission des Stilllegungs- und Entsorgungsfonds für Kernanlagen sowie im Vorstand der Swissholdings (Verband der Industrie- und Dienstleistungskonzerne in der Schweiz).

## Impressum

**Herausgeberin**  
Axpo Holding AG  
Parkstrasse 23  
CH-5401 Baden  
T +41 56 200 31 11  
F +41 56 200 37 55  
www.axpo.com

**Redaktion**  
Rainer Meier

**Gestaltung**  
media & more GmbH, Zürich

**Druck**  
Neidhart + Schön AG,  
Zürich

**Fotos**  
Daniel Boschung,  
Gerry Ebner, Oliver Oettli,  
Fotowerder

Dieser Geschäftsbericht erscheint in deutscher und englischer Sprache. Verbindlich ist die deutsche Version. Alle Aussagen dieses Berichts, die sich nicht auf historische Fakten beziehen, sind zukunftsgerichtete Aussagen. Sie gewähren keine Garantie bezüglich künftiger Leistungen. Solche vorausschauenden Aussagen bergen naturgemäss Risiken und Unsicherheiten. Dazu zählen die Entwicklung der globalen Wirtschaft, der Devisenkurse, gesetzlicher Vorschriften, der Marktbedingungen und Aktivitäten der Mitbewerber sowie andere Faktoren, die ausserhalb der Kontrolle der Axpo liegen. Die tatsächlichen Entwicklungen und Resultate können erheblich von den in diesem Dokument gemachten Aussagen abweichen. Ausserhalb der gesetzlichen Vorschriften übernimmt die Axpo Holding AG keine Verpflichtung, zukunftsgerichtete Aussagen zu aktualisieren. Dieser Geschäftsbericht wurde CO<sub>2</sub>-neutral und auf chlorfrei gebleichtem FSC-zertifiziertem Papier gedruckt.

**Detaillierter Finanz- und Nachhaltigkeitsbericht unter [www.axpo.com/publikationen](http://www.axpo.com/publikationen)**

**Axpo Holding AG**

Parkstrasse 23 | CH-5401 Baden

T +41 56 200 31 11 | F +41 56 200 37 55

info@axpo.com | www.axpo.com