



**Geschäftsbericht 2013 | 14**

Axpo Holding AG



# Kennzahlen

## Finanzen

	2013/14 in Mio. CHF	2012/13 <sup>1)</sup> in Mio. CHF	2011/12 in Mio. CHF	2010/11 in Mio. CHF	2009/10 in Mio. CHF
<b>Gesamtleistung</b>					
Gesamtleistung	6 672	7 025	7 346	6 354	6 269
davon Umsatz aus Energie und Netznutzung	6 533	6 736	7 231	6 258	6 153
<b>EBIT</b>					
Betriebsergebnis	-871	364	329	139	538
in % der Gesamtleistung	-13,1%	5,2%	4,5%	2,2%	8,6%
<b>Unternehmensergebnis</b>					
Unternehmensergebnis	-730	212	282	45	409
in % der Gesamtleistung	-10,9%	3,0%	3,8%	0,7%	6,5%
<b>Cashflow und Investitionen</b>					
Cashflow	765	876	749	862	685
Nettoinvestitionen in das Anlagevermögen (ohne Darlehensforderungen)	-779	-742	-465	-770	-620
Free Cashflow	-14	134	284	92	65
<b>Bilanzzahlen</b>					
Bilanzsumme	20 219	20 557	18 684	17 742	17 728
Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile	7 517	8 331	7 970	7 600	8 164
Eigenkapitalquote in %	37,2%	40,5%	42,7%	42,8%	46,1%
Nettofinanzvermögen	935	961	2 047	1 769	1 999
<b>Mitarbeitende (Vollzeitstellen)</b>					
Durchschnittlicher Personalbestand	4 435	4 430	4 368	4 415	4 386
Personalbestand zum Bilanzstichtag	4 477	4 509	4 376	4 483	4 458

## Energiewirtschaft

	2013/14 in Mio. kWh	2012/13 <sup>1)</sup> in Mio. kWh	Veränderung zum Vorjahr in %
<b>Beschaffung</b>			
Kernkraftwerke	22 824	22 224	+3
Hydraulische Kraftwerke	8 400	8 973	-6
Konventionell-thermische Kraftwerke	3 560	3 705	-4
Neue Energien (inkl. übriger Beteiligungen)	646	399	+55
Von dritten Unternehmen und Handel	32 955	25 569	+29
Gas (exkl. Verstromung)	11 027	17 038	-16
<b>Total</b>	<b>79 412</b>	<b>77 908</b>	
<b>Abgabe</b>			
Stromabsatz	67 947	60 537	+12
Gasabsatz	11 027	17 038	-35
Verluste/Eigenbedarf	271	268	+1
Direktabgabe aus übrigen Beteiligungen	167	65	+119
<b>Total</b>	<b>79 412</b>	<b>77 908</b>	

1) Der Axpo Konzern wendet für das Geschäftsjahr 2013/14 mehrere geänderte IFRS-Regelungen erstmalig an und hat dazu die Vorjahreswerte angepasst (Werte der Geschäftsjahre 2009/10 bis 2011/12 unverändert und nicht angepasst). Im Einzelnen betrifft dies IFRS 10 Konzernabschlüsse, IFRS 11 Gemeinschaftliche Vereinbarungen und die daraus resultierenden Änderungen von IAS 28 Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen sowie IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer. Damit verbunden ist der erstmalige Einbezug von sechs Partnerwerken in den Kreis der vollkonsolidierten Gesellschaften.

# Inhaltsverzeichnis

Neue Chancen für Axpo – Rentabilität im Fokus	4
Klima und Konsumenten leiden	6
Nachhaltigkeit implementiert	7
Position in Europa ausgebaut	8
Axpo Kraftwerkspark in Europa	9
Axpo Kraftwerkspark in der Schweiz	10
Corporate Governance	11
Verwaltungsrat	16
Konzernleitung	18

Titelbild: Die Gewichtsstaumauer des Muttsees steht – ein Meilenstein des Projekts «Linthal 2015».

# Neue Chancen für Axpo – Rentabilität im Fokus

Axpo leidet unter den politisch beeinflussten tiefen Grosshandelspreisen für Strom in Europa und muss deshalb ihre Kraftwerke und Bezugsverträge tiefer bewerten. Trotz des negativen Jahresergebnisses 2013/14 sieht Axpo auch Chancen. Das Unternehmen hat sich rechtzeitig auf die Herausforderungen des verzerrten Strommarkts ausgerichtet. Kosten und Rentabilität bleiben im Fokus.

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser

Axpo hatte im Geschäftsjahr 2013/14 trotz allem auch Grund zur Freude. Nicht nur, weil wir das 100-Jahr-Jubiläum feiern durften. Trotz der schwierigen Marktlage gab es im operativen Geschäft erfreuliche Fortschritte, vor allem bei der Umsetzung der Massnahmen zur Rentabilitätssteigerung, im Ausbau unserer profitablen Geschäftsaktivitäten in Europa sowie bei den laufenden Grossprojekten. Die solide Leistung drückt der positive operative Cash-

flow von 765 Mio. CHF aus. Die operativen Erfolge wurden jedoch im Unternehmensergebnis von notwendigen Wertberichtigungen überlagert. Aufgrund anhaltender Marktverzerrungen, die weiter

## Massive Wertberichtigungen auf Anlagen und Kraftwerke führen zu einem Verlust von 730 Mio. CHF.

für tiefe europäische Grosshandelspreise sorgen dürften, mussten signifikante Berichtigungen auf die Bewertung unserer Kraftwerke und Energiebezugsverträge vorgenommen werden. Netto wird damit die Jahresrechnung mit 1.5 Mia. CHF belastet, was im Unternehmensergebnis zu einem Verlust von 730 Mio. CHF (Vorjahr: Gewinn von 212 Mio. CHF) führte. In den letzten drei Jahren zusammengefasst, haben die anhaltend tiefen Strompreise damit netto Abschreibungen von insgesamt rund 2.5 Mia. CHF bei Axpo ausgelöst.

Die Stromversorgung ist ein komplexes System mit vielen gegenseitigen Abhängigkeiten. Das heisst: Wer an einer Schraube dreht, muss sich bewusst sein, dass sich damit das ganze System verschiebt und er mannigfache Konsequenzen auslöst.

## Strom-Paradoxon: Sparen lohnt sich nicht mehr

So sind die Schweizer Stromversorger heute stark negativ von den Marktverzerrungen betroffen, die von politischen Eingriffen vor allem in Deutschland ausgelöst worden sind. Dort hat die massive Subventionierung von Wind- und Solaranlagen zusammen mit der schwachen

Konjunktur und tiefen CO<sub>2</sub>-Preisen (dadurch werden weitere Kohlekraftwerke gebaut) zu einer eigentlichen Stromschwemme geführt. Mit entsprechenden Konsequenzen für die Grosshandelspreise. Fallen die Strompreise weiter, so führt dies zu einem ersten Strom-Paradoxon: Durch die starke Förderung der erneuerbaren Energien mit Kostendeckender Einspeisevergütung wird der Strom auf Grosshandelsstufe so billig, dass es sich nicht mehr lohnt, Strom zu sparen und in Stromproduktion ohne Subventionen oder Stromeffizienz zu investieren. Und dies auch noch auf Kosten der Stromkonsumenten. Denn obwohl der Grosshandelspreis immer tiefer sinkt, steigt der Preis für den Endverbraucher, also den Haushaltskunden, weil er schliesslich die Kosten für die Subventionen tragen muss.

Besonders leidet zurzeit die nachhaltige einheimische Wasserkraft. Es lohnt sich heute, im Ausland alte Kohlekraftwerke in Betrieb zu halten oder wieder in Betrieb zu nehmen, um die Netzstabilität mit vertretbaren Kosten gewährleisten zu können. Dies führt zu einem zweiten Strom-Paradoxon auf Kosten der Umwelt: Durch die starke Förderung der erneuerbaren Energien mit dem Ziel der CO<sub>2</sub>-Reduktion wird der Strom so billig, dass es sich nur noch lohnt, Strom in Kohlekraftwerken zu erzeugen, die den CO<sub>2</sub>-Ausstoss wiederum massiv erhöhen. Die nicht geförderte erneuerbare Wasserkraft bleibt aussen vor.

## Axpo nützt Stärke im Handel und Präsenz in Europa

Werden keine neuen, zentralen Produktionsanlagen in der Schweiz gebaut, wird der Stellenwert der Stromimporte zunehmen. Daher wird der internationale Stromhandel, in dem sich Axpo in den letzten Jahren eine starke Position erarbeitet hat, noch wichtiger. Die ausgezeichnete Position im europäischen Handel, aber auch die in zwanzig Ländern ausgebaute Präsenz im Origination- und teilweise auch im Endkunden-Geschäft werden so zu einem wesentlichen strategischen Asset der Gruppe im veränderten Marktumfeld. Die Marktverzerrungen bieten also für Axpo auch Chancen, neben den Nachteilen, mit denen die Gruppe im Produktionsbereich umgehen muss.

Als Stromproduzentin und als Eigentümerin von wichtigen Produktionsanlagen sowie als erfahrenes Un-



Robert Lombardini, Präsident des Verwaltungsrats.



Andrew Walo, CEO.

ternehmen im internationalen Stromhandel wird Axpo daher weiterhin eine wichtige Rolle in der Stromversorgung der Schweiz wahrnehmen, auch in Konkurrenz mit in- und ausländischen Unternehmen.

## Import-Strategie verlagert Wertschöpfung ins Ausland

Aus Sicht der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft bringt die von der Politik verfolgte Import-Strategie einen erheblichen Vorteil: tiefe Grosshandelspreise. Weniger stark werden momentan die Nachteile bewertet. Das halten wir für gefährlich. Mit dem Verzicht auf eine substantielle Stromproduktion im Inland handeln wir uns ein beträchtliches Versorgungsrisiko ein. Wer garantiert uns, dass wir bei einer grossflächigen Notlage – Stromknappheit im Winter oder gar Blackouts – wirklich mit gleicher Priorität beliefert werden wie das Land, aus dem wir importieren? Wir wären dann auch bei der Schlüsselenergie Strom einem Drittland komplett ausgeliefert.

Das gilt übrigens auch für den Preis. Heute kein Thema – aber wenn in Zukunft die europäischen Marktpreise wieder steigen, können wir nicht mehr mit einheimischer Produktion für günstige Preise für die Schweizer Wirtschaft sorgen, wie das lange Zeit der Fall war. Eine genügende inländische Produktion zu erhalten, ist deshalb gerade für die Schweizer Wirtschaft und deren Arbeitsplätze strategisch wichtig.

Für die Schweizer Strombranche selber hat die akzentuierte Import-Strategie einen sehr unmittelbaren negativen Einfluss: Die Wertschöpfung wird ins Ausland verlagert, Arbeitsplätze sind gefährdet und die Fähigkeit, rechtzeitig in die künftige Versorgung zu investieren, wird entscheidend geschwächt. Der bewusste Entscheid für eine Import-Strategie ist für die Schweiz ein nicht zu unterschätzendes strategisches Risiko.

## Axpo im Wandel – Konzernleitung komplettiert

Für Axpo bleibt in diesem Umfeld zentral, den Wandel im Unternehmen weiterzutreiben, um rentabel und konkurrenzfähig zu bleiben. Neben der Optimierung im Kern-

geschäft von Produktion über Handel bis zur Versorgung ist auch das Erschliessen neuer Geschäftsfelder wichtig. Der Druck auf die Kosten bleibt bestehen. Axpo hat 2012 bereits weitgehende Kostensenkungen eingeleitet und wird bis 2016/17 insgesamt rund 300 Stellen abbauen. Im Jahr 2014 wurden bereits 80 davon reduziert.

Für die Mitarbeitenden, das operative Management und die strategische Führung der Axpo ist der Wandel kein einfacher Prozess. Engagement für und Identifikation mit der Firma haben darunter aber offenbar nicht gelitten. So wurden die Grossprojekte in der Schweiz und im Ausland erfolgreich vorangetrieben. Ohne kompetente und motivierte Teams wären diese Fortschritte nicht zu erzielen gewesen. Dafür sprechen wir den Mitarbeitenden unseren Dank aus.

Nachdem CEO Andrew Walo auf den 1. Februar 2014 die Führung von Heinz Karrer übernommen hatte, konnte im Laufe des Jahres auch die Konzernleitung wieder komplettiert werden. Als neuer CEO der Centralschweizerischen Kraftwerke AG folgte per 1. Februar 2014 Felix Graf. Die Nachfolge des ausscheidenden Hans Schulz als Leiter Geschäftsbereich Handel & Vertrieb trat Domenico De Luca auf den 1. Oktober 2014 an. Für Manfred Thumann hat am 1. November 2014 Andy Heiz die Leitung des Geschäftsbereichs Produktion & Netze übernommen.

Rentabel zu bleiben, ist die Herausforderung für das neue Management-Team. Für die Aktionäre – die Kantone und Kantonswerke der Nordostschweiz – steht im sich rasch wandelnden Markt und mit der Anpassung der politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen viel auf dem Spiel. Es ist auch Aufgabe der Axpo, die Interessen ihrer Aktionäre in der Diskussion um die Energiezukunft bestmöglich zu wahren.

Robert Lombardini  
Präsident des Verwaltungsrats  
Axpo Holding AG

Andrew Walo  
CEO  
Axpo Holding AG

## Klima und Konsumenten leiden

Die marktverzerrenden Subventionen für neue Energien haben verschiedene einschneidende Folgen: Konventionelle Kraftwerke werden verdrängt, sie sind kaum mehr rentabel zu betreiben. Das Klima hat mehr CO<sub>2</sub>-Emissionen zu verkraften und der Konsument höhere Strompreise.

Axpo sah sich im Geschäftsjahr 2013/14 einem Marktumfeld gegenüber, das unverändert von tiefen Grosshandelspreisen für Strom geprägt war. Der Preisdruck ist Folge der Subventionen für die unregelmässig produzierenden Wind- und Solaranlagen, vor allem in Deutschland. In jenen Stunden aber, in denen sie zu wenig oder keine Energie liefern, wird die Lücke bevorzugt mit Strom aus Kohlekraftwerken geschlossen. Diese profitieren von zu niedrigen Preisen für CO<sub>2</sub>-Zertifikate. Die Investitionen in Kohlekraftwerke sind oft abgeschrieben und das Angebot an Kohle ist weltweit vergleichsweise hoch.

**Der Preis für Kohle ist zum wichtigen Treiber der Strompreise geworden.**

Resultat: Die CO<sub>2</sub>-Emissionen sind gestiegen. Und: Der Preis für Kohle, der im Berichtszeitraum mit knapp 18 Prozent deutlich sank, ist zum wichtigen Treiber der Strompreise geworden. Die Strompreise sanken in der gleichen Periode um rund 9 Prozent.

### Trotz tieferer Preise: Die Endkunden zahlen mehr

Anders präsentiert sich die Situation für die Endkunden, seien es Privathaushalte oder KMU. Sie zahlen mehr für Strom. Zum eigentlichen Preis für Energie (Grosshandelspreise) sind die Netznutzungskosten hinzuzurechnen sowie staatliche Abgaben. Die Netznutzung wird unter anderem wegen der Erhöhung des Systemdienstleistungstarifs und anstehender Investitionen in den Netzausbau – u.a. bedingt durch die grosse Menge unregelmässig anfallenden Stroms – künftig noch mehr kosten. Bei den Abgaben schlägt etwa die kostendeckende Einspeisevergütung (KEV) für neue erneuerbare Energien zu Buche, die ebenfalls angehoben wird.

Hingegen werden die Grosshandelspreise in den nächsten Jahren auf tiefem Niveau verharren. Das zeigen die entsprechenden Terminkontrakte für Strom. Diverse eigene Kraftwerke der Axpo und Anlagen, an denen sie beteiligt ist, produzieren mittlerweile über dem Marktpreis und sind damit unrentabel geworden. Axpo musste deshalb den Wert ihres Produktionsparks sowie jenen der Langfristverträge für den Bezug von Kernenergie aus Frankreich um netto insgesamt 1.5 Mia. CHF nach unten korrigieren.

In der Schweiz sind davon vor allem Wasser- und Kernkraftwerke betroffen sowie Biomasseanlagen, die alle nahezu CO<sub>2</sub>-frei Strom produzieren. Im europäischen Ausland sind es die durch Kohlekraftwerke mehr und mehr verdrängten Gas-Kombikraftwerke sowie Windkraftanlagen.

### Auch in der Schweiz: Ungleich lange Spiesse

Auch in der Schweiz werden neue erneuerbare Energien subventioniert (KEV), nicht aber die heimische Grosswasserkraft. Sie sieht sich vielmehr mit zusätzlichem, regulatorisch bedingtem Aufwand konfrontiert. So werden beispielsweise per 1. Januar 2015 die Wasserzinsen um 10 Prozent erhöht und verteuern damit die Produktionskosten der Schweizer Wasserkraft um weitere 50 Mio. CHF pro Jahr.

Trotz geplantem Ausstieg der Schweiz wird die Kernkraft weiterhin eine tragende Rolle spielen müssen, will das Land auf dem Weg in die Energiezukunft erfolgreich sein. Axpo fordert somit im Einklang mit dem Bundesrat eine weiterhin unbefristete Laufzeit für KKW, solange sie sicher und wirtschaftlich betrieben werden können. Nur so ist sichergestellt, dass laufende Investitionen in die Sicherheit (Betrieb und Versorgungssicherheit) sowie in die Effizienz der Kraftwerke getätigt werden. Um die wirtschaftliche und sicherheitstechnische Beurteilung der Kernkraftwerke in den Büchern abzubilden, hat Axpo zusammen mit den KKW-Betreibern entschieden, die Abschreibungs-

**Axpo fordert im Einklang mit dem Bundesrat eine weiterhin unbefristete Laufzeit für KKW.**

dauer für das Kernkraftwerk Beznau sowie die Partnerwerke in Gösgen und Leibstadt von 50 auf 60 Jahre zu verlängern. Gemäss ENSI erfüllen die Schweizer Kernkraftwerke die technischen Voraussetzungen, um 60 Jahre betrieben werden zu können.

## Nachhaltigkeit implementiert

Die Stromproduktion steht unter Kostendruck. Umso wichtiger sind nachhaltig getätigte Investitionen in langfristig rentable Projekte und die Sicherheit der Anlagen. Dies hat absolute Priorität und gehört zu einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Mit dem Zerfall der Strompreise im Grosshandel ist der Kostendruck auf Axpo markant gestiegen. Das gilt insbesondere für die konventionelle Stromproduktion aus Wasserkraft und Kernenergie. Gegensteuern will der Konzern, indem er Kosten senkt, das Kerngeschäft optimiert, zurückhaltend investiert und durch Innovation neue Ertragsquellen erschliesst. Die im Berichtsjahr eingeleiteten Massnahmen zeigen erste Wirkung. Oberste Priorität bleibt dabei der sichere Betrieb der Anlagen und die zuverlässige Stromversorgung. So sind zum Beispiel umfangreiche Investitionen in die Sicherheit des Kernkraftwerks Beznau im Gang. Insgesamt produzierten die Anlagen des Axpo Kraftwerksparks zuverlässig und mengenmässig leicht über den Erwartungen Strom.

Nachhaltigkeit – ökonomisch, ökologisch und sozial – ist als Teil der Unternehmensstrategie der Axpo fest implementiert. Axpo hat sich dabei klare Ziele gesetzt: Bis zum Jahr 2017 plant sie beispielsweise ihre Netto-Treibhausgasemissionen in der Schweiz um 80 Prozent gegenüber dem Basisjahr 2008/09 zu senken. Um die Eingriffe in die Natur und Umwelt möglichst zu reduzieren, optimiert Axpo ihre Produktionsanlagen stetig und steigert deren Energieeffizienz. Ein Beispiel ist die laufende Erneuerung des Wasserkraftwerks Rüchlig in Aarau. Ferner investiert Axpo in den Ausbau neuer Energien, vorausgesetzt die zu erwartende Rendite stimmt. Im Oktober 2013 beteiligte sich das Unternehmen gemeinsam mit CKW zu 49 Prozent an einem Onshore-Windparkportfolio in Frankreich.

### Axpo fördert innovative Ideen

Seit 2013 verleiht Axpo einen Award für Startup-Unternehmen in der Energiebranche. Dabei muss sich das Gewinnerprojekt durch einen innovativen Ansatz und Marktfähigkeit auszeichnen. Es wird mit 50000.- CHF Startkapital für die neu zu gründende Firma honoriert. Zudem engagiert sich Axpo für den geplanten Innovationspark InnovAARE im aargauischen Villigen gleich neben dem Paul Scherrer Institut (PSI). Der Park soll unter der Federführung des Kantons Aargau und des PSI entstehen. Ziel ist, Spitzenforschung und unternehmerische Innovationstätigkeit zusammenzubringen.

### Investitionen in Notstromversorgung

Trotz des schwierigen Umfelds gelang es Axpo, ihre technisch und organisatorisch äusserst anspruchsvollen Grossprojekte im In- und Ausland planmässig vor-

anzubringen. Einzig bei der technischen Umsetzung der autarken Notstromversorgung des Kernkraftwerks Beznau (KKB) kommt es zeitlich zu Verzögerungen. In Absprache mit der Aufsichtsbehörde ENSI wurde der Brennelementwechsel für den Block 2 vorgezogen und im August 2014 abgeschlossen. Der Brennstoffwechsel für den Block 1 wurde hingegen auf März 2015 verschoben. Die laufenden Investitionen in die Sicherheit des KKB betragen rund 700 Mio. CHF. Das KKB hat alle Anforderungen des ENSI jederzeit erfüllt und auch beim EU-Stresstest mit Bestnoten abgeschnitten.

### Staumauer des Muttsees steht

Das Projekt «Linthal 2015» ist dem Zeitplan hingegen sogar leicht voraus. In den Glarner Alpen bauen die Kraftwerke Linth-Limmern AG (KLL) das Pumpspeicherwerk Limmern für 2.1 Mia. CHF aus. Axpo hält an KLL 85 Prozent, der Kanton Glarus 15 Prozent. Im September 2014 wurde die 1025 Meter lange Gewichtsstaumauer des Muttsees auf 2500 m ü. M. geschlossen. Ende 2015 soll die erste von vier Maschinengruppen Strom produzieren.

**Nachhaltigkeit – ökonomisch, ökologisch und sozial – ist in der Unternehmensstrategie der Axpo fest verankert.**

### Offshore-Park Global Tech I ist gebaut

Im Ausland steht Global Tech I im Fokus. Die 80 Windkraftanlagen des Windparks in der deutschen Nordsee sind fertig gebaut. Sie können jährlich bis zu 1600 Mio. Kilowattstunden (kWh) Strom produzieren. Das Pionierprojekt, das vor fünf Jahren startete, umfasst ein Investitionsvolumen von rund 2 Mia. CHF. Axpo ist zu 24,1 Prozent beteiligt und damit auch an rund 400 Mio. Kilowattstunden (kWh) der Produktion. Zusammen mit dem bestehenden Windparkportfolio wird Axpo nach dem Anschluss von Global Tech I ans Netz gegen 700 GWh Strom aus Windenergie produzieren.

### Trans Adriatic Pipeline ist auf gutem Weg

Im Dezember 2013 fällte das Shah Deniz Konsortium den definitiven Investitionsentscheid. Erstes Erdgas soll ab 2020 durch die Pipeline fliessen. Axpo besitzt 5 Prozent an TAP. Die Beteiligung stärkt die Position des Konzerns im europäischen Erdgasgeschäft. Zudem wird Axpo u.a. die eigenen Gas-Kombikraftwerke in Italien beliefern können.



# Position in Europa ausgebaut

Der Geschäftsbereich Handel & Vertrieb wies erneut eine gute operative Leistung aus. Das Origination-Geschäft konnte weiter ausgebaut werden. Axpo ist international gut aufgestellt, sodass die Wachstumschancen in diesem Bereich auch in Zukunft genutzt werden können.

Das Handelsgeschäft der Axpo ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Zudem steuert es einen erfreulichen Beitrag zum operativen Ergebnis des Konzerns bei. Es ist langfristig ein wichtiger strategischer Beitrag zum Unternehmenserfolg. Markt- und Kundennähe sind dabei wichtige Faktoren: Axpo ist heute in fast allen europäischen Ländern mit eigenen Tochtergesellschaften vor Ort präsent. Vor wenigen Jahren begann das Unternehmen zudem erfolgreich auf die Karte Origination zu setzen. Das Origination-Geschäft bietet individuelle Lösungen für die Vermarktung und Beschaffung von Strom, Gas sowie Energiezertifikaten für Kunden in ganz Europa an.

Die Komplexität des Energiemarkts steigt, wodurch Spezialisten mehr und mehr gefragt sind und ein adäquates Risikomanagement von noch grösserer Bedeutung ist. Für Wachstum sorgen beispielsweise Unternehmen aus energieintensiven Sektoren, die langfristige Lieferverträge für Energie wünschen, und multinationale Konzerne. Gerade mit Blick auf Letztere ist es wichtig, dass die Niederlassungen in den verschiedenen Ländern koordiniert und eng über

Die Komplexität des Energiemarkts steigt. Know-how und Risikomanagement sind Erfolgsfaktoren.

Segmente und Disziplinen hinweg zusammenarbeiten. Hierfür ist Axpo dank der über den Kontinent verteilten und miteinander vernetzten Gesellschaften gut aufgestellt. 2014 wurde Axpo unter die Top 3 der weltweit tätigen Stromhändler gewählt, wie eine jährlich durchgeführte Befragung von Fachmagazinen ergab. Mehr als 1600 Marktteilnehmer beurteilten Gegenparteien nach Kriterien wie Preis, Flexibilität, Market Making, Verlässlichkeit, Integrität und Abwicklungsgeschwindigkeit.

## Namhafte Kunden gewonnen

Im Berichtsjahr entwickelte sich der Geschäftsbereich Handel & Vertrieb erneut erfreulich. Die Division International Trading & Origination wies ein gutes operatives Ergebnis aus. Im Origination-Geschäft akquirierte Axpo namhafte Neukunden, etwa in Spanien, in Nordeuropa und im Baltikum. Erfolge bei Grosskunden ebneten Axpo wiederum den Weg zu klein- und mittelgrossen Betrieben, die sich innerhalb der Branche oft an den grösseren Unternehmen orientieren. In Italien

versorgt Axpo bereits rund 100 000 Betriebe mit Strom und Erdgas – von mittleren bis zu kleinsten Gewerbebetrieben. In Spanien gelang Axpo jüngst der Einstieg in den Retailmarkt. Auch in Polen wurden bereits erste Verträge abgeschlossen.

Grosses Potenzial sieht Axpo auch im Windparkmanagement. In einigen Ländern ist sie bereits heute die Nummer eins unter den unabhängigen Abnehmern und Vermarktern von Windenergie. Im vergangenen Geschäftsjahr fasste der Konzern zudem Fuss in Grossbritannien und Österreich. Weitere Expansionsschritte sind geplant. Weil auch für Windparkbetreiber das Ende staatlicher Förderung absehbar ist, steigt der Druck, effizienter zu werden, um dereinst in einem kompetitiven Markt bestehen zu können. Hierfür entwickelte Axpo die Software xREM. Das IT-Instrument überwacht und steuert den Betrieb von Windkraftanlagen effizient, wo immer diese in Europa stehen.

Die Division Core Market Trading erzielte im Energiehandel ebenfalls gute Resultate. Das Vertriebsgeschäft mit den Schweizer Kantonswerken war hingegen nicht kostendeckend. Seit Anfang 2014 beschaffen die fünf Kantonswerke der Nordostschweiz ihre benötigten Mengen Energie grösstenteils zum Marktpreis, der heute oft unterhalb der Gestehungskosten der Axpo liegt.

Der Markt für das internationale Erdgasgeschäft gewann weiterhin kaum an Dynamik (verhaltene Konjunktur, Überkapazitäten am Strommarkt, Angebotsüberschuss an Erdgas, tiefe Preise für Kohle und CO<sub>2</sub>-Zertifikate). Dennoch gelang es Axpo, den internationalen Handel mit Erdgas – namentlich in Südost- und Osteuropa – auszubauen. Im Bereich Origination vermochte Axpo Lieferverträge mit Grosskunden in der Schweiz und in Europa abzuschliessen.

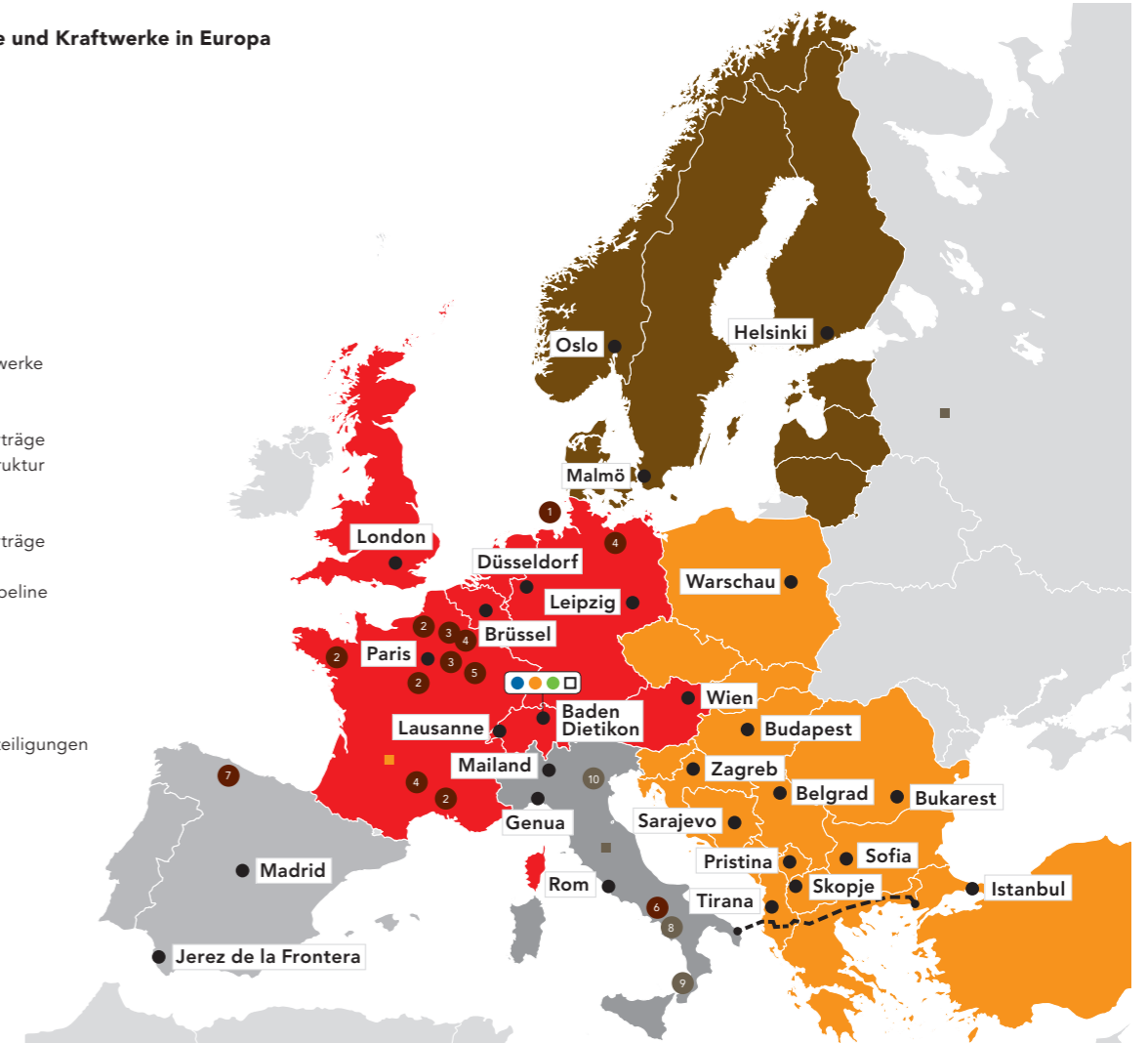
## Bereit für weiteres Wachstum

Auf Beginn des neuen Geschäftsjahrs (per 1. Oktober 2014) hat Axpo den Geschäftsbereich Handel & Vertrieb neu aufgestellt: Die wichtigsten europäischen Ländergesellschaften werden direkt dem neuen Geschäftsbereichsleiter Handel & Vertrieb, Domenico De Luca, unterstellt und somit deutlich aufgewertet. Zudem wird das Schweizer Vertriebsgeschäft in die neu geschaffene Division Origination Westeuropa integriert. Mit der neuen Organisation ist Axpo bestens aufgestellt, um die sich bietenden Wachstumschancen erfolgreich zu nutzen.

Axpo Standorte und Kraftwerke in Europa

- Standorte
  - Westeuropa
  - Osteuropa
  - Italien
  - Iberien
  - Nordeuropa
- Strom-Assets\*
    - Wasserkraft
    - Kernkraft
    - Gas-Kombikraftwerke
    - Windkraftwerke
    - Neue Energien
    - Beschaffungsverträge
    - Transportinfrastruktur
  - Erdgas-Assets
    - Beschaffungsverträge
- Trans Adriatic Pipeline

\* inklusive Unterbeteiligungen



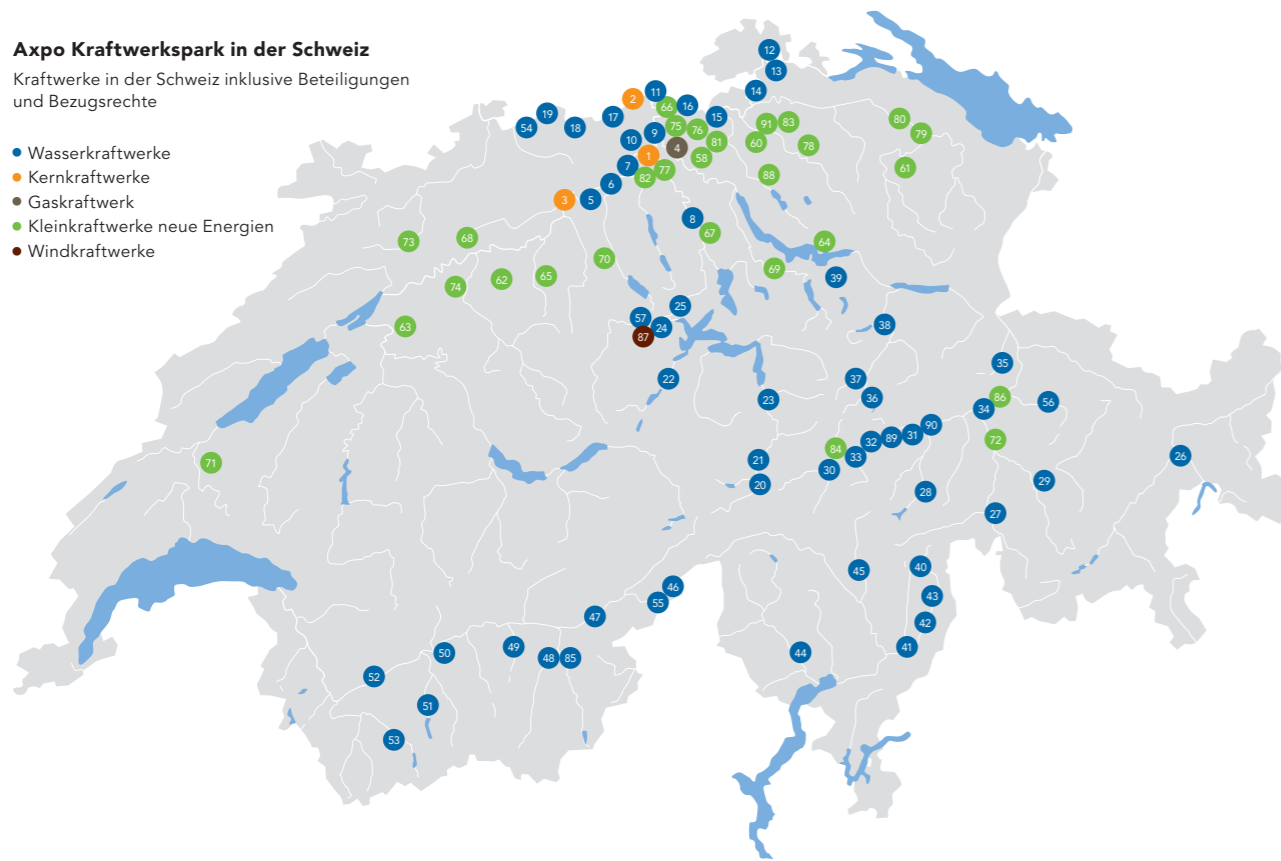
Produzierte Menge 2013/14

Assets in Betrieb	in Mio. kWh	Assets im Bau	in Mio. kWh
● 2 Fado	79	● 7 La Peñuca	52
● 3 St. Riquier 2	25	● 8 Calenia	1 763
● 4 Terravent	38	● 9 Rizziconi	790
● 5 Plain Dynamique	23	● 10 Ferrara	1 363
● 6 WinBis	86		
		● 1 Global Tech I	417

Nähere Informationen zu Standorten, Assets und Projekten unter [www.axpo.com/standortkarte](http://www.axpo.com/standortkarte)

**Axpo Kraftwerkspark in der Schweiz**  
Kraftwerke in der Schweiz inklusive Beteiligungen und Bezugsrechte

- Wasserkraftwerke
- Kernkraftwerke
- Gaskraftwerk
- Kleinkraftwerke neue Energien
- Windkraftwerke



**Jahresproduktionsmengen**

**5 000–10 000 Mio. kWh**

- 1 Kernkraftwerk Beznau E
- 2 Kernkraftwerk Leibstadt AG B
- 3 Kernkraftwerk Gösgen-Däniken AG B

**1 000–5 000 Mio. kWh**

- 26 Engadiner Kraftwerke AG B
- 27 Kraftwerke Hinterrhein AG B
- 44 Officine Idroelettriche della Maggia SA B
- 51 Grande Dixence SA B
- 53 Forces Motrices de Mauvoisin SA B

**500–1 000 Mio. kWh**

- 4 Gasturbine Döttingen E
- 17 Rheinkraftwerk Albruck-Dogern AG B
- 19 Kraftwerk Ryburg-Schwörstadt AG B
- 28 Kraftwerke Zervreila AG B
- 30 Kraftwerke Vorderrhein AG B
- 36 Kraftwerke Linth-Limmern AG B
- 45 Officine Idroelettriche di Blenio SA B
- 47 Electra-Massa SA B
- 48 Kraftwerke Mattmark AG B
- 54 Kraftwerk Rheinfelden<sup>2)</sup> –

**250–500 Mio. kWh**

- 7 Kraftwerk Wildegg-Brugg E
- 15 Kraftwerk Eglsau-Glattfelden AG E
- 18 Rheinkraftwerk Säkingen AG B
- 20 Kraftwerk Göschenen AG B
- 21 Kraftwerk Wassen AG B
- 29 Albul-Landwasser Kraftwerke AG B
- 31 Kraftwerke Ilanz AG B
- 35 Kraftwerke Sarganserland AG B
- 40 Officine Idroelettriche di Mesolcina SA B

**100–250 Mio. kWh**

- 6 Kraftwerk Rapperswil-Auenstein AG B
- 8 Kraftwerk Bremgarten-Zufikon<sup>2)</sup> E
- 9 Hydraulisches Kraftwerk Beznau E
- 11 Aarewerke AG B
- 12 Kraftwerk Schaffhausen AG B
- 14 Elektrizitätswerk Rheinau AG B
- 16 Rheinkraftwerk Reckingen AG B
- 23 Kraftwerke Elektrizitätswerk Altdorf AG B
- 32 Axpo Hydro Surselva AG E
- 34 Kraftwerke Reichenau AG B
- 38 Kraftwerk am Löntsch E
- 39 AG Kraftwerk Wägital B
- 41 Calancasca AG E
- 43 Eletticità Industriale SA B
- 46 Kraftwerk Aegina AG<sup>3)</sup> B
- 50 Lienne SA<sup>2)</sup> –
- 52 Lizerne et Morge SA B
- 85 Kraftwerk Ackersand I AG<sup>4)</sup> B
- 86 Axpo Tegra AG, Domat/Ems\*\*\*\* E

**50–100 Mio. kWh**

- 5 Kraftwerk Rüchlig E
- 33 Kraftwerke Frisal AG B
- 37 Fätschbachwerk E
- 49 Argessa AG B
- 89 Kraftwerk Russein (ab Frühjahr 2015) B

**10–50 Mio. kWh**

- 10 Wehrkraftwerk Beznau E
- 13 Rheinkraftwerk Neuhausen AG B
- 22 Kraftwerk Sarneraa E
- 25 Kraftwerk Rathausen E
- 56 Kraftwerk Sagenbach B
- 90 Kraftwerk Tasnan (ab August 2014) B

**1–10 Mio. kWh**

- 24 Kraftwerk Emmenweid B
- 42 Tecnicama SA E
- 55 Blinnenwerk AG B
- 57 Kraftwerk Ettisbühl B
- 58 Otelfingen\* E
- 60 Bachenbülach\* E
- 61 Uzwil\* E
- 63 Aarberg\* E
- 66 Kompogas Bioriko AG, Klingnau\* B
- 67 Ökopower AG, Ottenbach\* B
- 68 BV Kompostieranlage Oensingen AG, Oensingen\* B
- 70 Axpo Kompogas Wauwil AG, Wauwil\* B
- 71 Compostière de la Plaine de l'Orbe SA, Chavornay\* E
- 75 Stroppele\*\* E
- 77 Windisch\*\* E
- 78 Kollbrunn\*\* E
- 79 Au-Schönenberg\*\* E
- 80 Bürglen\*\* E
- 87 Luternarni E
- 91 Winterthur<sup>5)</sup>\*\* E

**0–1 Mio. kWh**

- 62 Langenthal\* E
- 64 Jona\* E
- 65 Kompogas Utzensdorf AG, Utzensdorf\* B
- 69 Axpo Kompogas Samstagern AG, Samstagern\* B
- 72 Realta Biogas AG, Cazis\* B
- 73 Moutier\*\* E
- 74 Lotzwil\*\* E
- 76 Oederlin<sup>5)</sup>\*\* B
- 81 Siggenthal\*\*\* E
- 82 Windisch\*\*\* E
- 83 Winterthur\*\*\* E
- 84 Disentis\*\*\* B
- 88 Volketswil<sup>6)</sup>\* E

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) Diese Anlage hat Axpo zur Pacht. Kein Kapitalanteil, aber 100% Energieverwertung.  
 6) Anlagen produzieren fast 100% Gas, nur wenig Strom.

\* Axpo Kompogas AG (Vergärungsanlagen)  
 \*\* Axpo Kleinwasserkraft AG (Kleinwasserkraftwerke)  
 \*\*\* Axpo Kleinwasserkraft AG (Solaranlagen)  
 \*\*\*\* Axpo Holz + Energie AG (Holzkraftwerke)

Nähere Informationen zu den Beteiligungen finden sich im Finanzbericht, Seite 81–85.

# 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 Axpo Informatik AG) abgewickelt. Tochtergesellschaften:

- Axpo Power AG, Baden, 100%, Aktienkapital 360 Mio. CHF
- Axpo Trading AG, Dietikon, 100%, Aktienkapital 132 Mio. CHF
- Axpo Services AG, Baden, 100%, Aktienkapital 0.1 Mio. CHF
- Centralschweizerische Kraftwerke AG (CKW), Luzern, 81%, Aktienkapital 3 Mio. CHF
- Axpo Informatik AG, Baden, 62,7%, Aktienkapital 0.1 Mio. CHF.

Eine vollständige Auflistung der vollkonsolidierten Gesellschaften (kотиert und nicht kотиert), der wesentlichen Equity-konsolidierten Partnerwerke und assoziierten Gesellschaften (kотиert und nicht kотиert) ist im Finanzbericht auf den Seiten 81 bis 85 aufgeführt.

### Börsenkotierung von Tochtergesellschaften

Die Namenaktien der Centralschweizerischen Kraftwerke AG mit Sitz in Luzern sind an der SIX Swiss Exchange unter der Valorenummer 2060347 (ISIN CH0020603475; Handelssymbol SIX CKWN) kотиert. Per 30. September 2014 betrug der Kurs 275.00 CHF, was einer Börsenkapitalisierung von 1633.6 Mio. CHF entspricht. Die Axpo Holding AG hält einen Anteil von 81,0 Prozent.

Am 25. September 2014 hat der Verwaltungsrat der Centralschweizerischen Kraftwerke AG bei der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange AG ein Gesuch zur Dekotierung der CKW-Aktien per 2. Februar 2015 eingereicht. Die SIX Swiss Exchange AG hat das Gesuch zur

Dekotierung am 8. Oktober 2014 genehmigt. Als letzter Handelstag der CKW-Aktien an der SIX Swiss Exchange AG wurde der 30. Januar 2015 festgelegt. Bis am 30. Januar 2015 können die Aktien der CKW weiterhin über die SIX Swiss Exchange AG und danach, ohne Unterbruch, ab Montag, 2. Februar 2015, über eine ausserbörsliche Plattform gehandelt werden.

### Die Aktionäre

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

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

### 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 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 auf Seite 9 für die konsolidierte Jahresrechnung des Axpo Konzerns und auf Seite 93 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 2013 bis zur Generalversammlung 2015. Die Mitglieder nehmen innerhalb des Axpo Konzerns keine Exekutivfunktion wahr. Der Gesamtverwaltungsrat tagte im Berichtsjahr fünfzehnmal (davon sechs Ganztagesessungen) und führte eine zweitägige Klausur durch.

### 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 sechsmal (alles Ganztagesessungen). 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, Investitionen und Devestitionen 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 Salärssystem 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 sechsmal (davon eine Ganztagesessung). Er beschäftigte sich aus aktuellem Anlass mit der Nachfolgebesezung der drei Konzernleitungsmitglieder sowie mit der Festlegung der Entschädigungen von Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitgliedern.

#### Der Strategieausschuss:

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

Der Strategieausschuss tagte im Berichtsjahr siebenmal (davon zwei Ganztagesessungen). Die von ihm behandelten Themen umfassten unter anderem die Konzernstrategie, die strategische Energiewirtschaft, Kostensenkungs- und Optimierungsprogramme, die Planung künftiger Produktionsanlagen, neue Energien sowie Unternehmenskäufe. Ausserdem befasste er sich mit dem Thema Nachhaltigkeit. Der Verwaltungsrat setzt sich regelmässig mit der Leistung des Unternehmens auf diesem Gebiet auseinander.

### 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 Verwaltungsmandat (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 auf den Seiten 95 bis 97 zu finden. Es bestehen keine langfristigen vertraglichen Bindungen mit Verwaltungs- bzw. Konzernleitungsmitgliedern.

## Mitwirkungsrecht der Aktionäre

Die Vermögens- und Mitwirkungsrechte der Aktionäre sind im Gesetz und in den Statuten geregelt. Es bestehen keine statutarischen Regelungen, die vom Gesetz abweichen. 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 Abstimmungsquoten. 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 vier Risikodimensionen:

- Finanzen@risk, beurteilt die finanziellen Auswirkungen von Risiken, die zu Abweichungen vom budgetierten Ergebnis führen können;
- Versorgungssicherheit@risk, ermittelt die Auswirkungen auf die Stromversorgungssicherheit;
- 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 2013/14 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 2.5 Mio. CHF (Vorjahr: rund 2.9 Mio. CHF). Für weitere Dienstleistungen wurden der KPMG AG Honorare von 0.6 Mio. CHF (Vorjahr: rund 0.7 Mio. CHF) entrichtet.

## Gesellschaftsorgane und Konzernfunktionen Axpo Holding AG

### VERWALTUNGSRAT

#### Präsident

Robert Lombardini, Cham

#### Vizepräsident

Jakob Brunnschweiler, Teufen

#### Mitglieder

Stephan Attiger, Baden

Dr. Ueli Betschart, Nürensdorf

Dr. Reto Dubach, Schaffhausen

Roland Eberle, Weinfelden

Andreas Frank, Balgach

Martin Graf, Effretikon

Rudolf Hug, Oberrohrdorf

Markus Kägi, Niederglatt

Peter Reinhard, Kloten

Heinz Tännler, Zug

Ernst Werthmüller, Holziken

### KONZERNLEITUNG

Heinz Karrer, CEO (bis 31.1.2014)

Dr. Andrew Walo, CEO (seit 1.2.2014)

Dr. Felix Graf, CEO CKW (seit 1.2.2014)

Dr. Hans Schulz, Leiter Geschäftsbereich Handel & Vertrieb (seit 1.10.2014 Domenico De Luca)

## Interne Revision

Insgesamt entschädigte Axpo die PricewaterhouseCoopers AG im Berichtsjahr 2013/14 für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der internen Revision der Axpo Holding AG, des Axpo Konzerns und der von ihr geprüften Konzerngesellschaften mit rund 1.2 Mio. CHF (Vorjahr: 1.5 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 Glaubwürdigkeit 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 2013/14 mit rund 90 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.

### Martin Schwab, CFO

Dr. Manfred Thumann, Leiter Geschäftsbereich Produktion & Netze (seit 1.11.2014 Andy Heiz)

### KONZERNFUNKTIONEN

Dr. Christian Capello, Nachhaltigkeitsmanagement

Peter Enderli, Rechnungswesen

Thomas Erb, Versicherungen

Heinz Peter Ulrich Erkens, Finanzprojekte

Dr. Martin Everts, Energiewirtschaft

Boris Flade, Controlling

Christoph Huber, Corporate Human Resources

Dr. Clemens Mann, Risikomanagement

Rainer Meier, Corporate Communications

Hansueli Sallenbach, Recht

Martin Saxer, Corporate Public Affairs

Kurt Scherer, Corporate Information Management/CIO

Michael Schmid, Steuern

Marcus Seiler, Treasury

Niklaus Zepf, Unternehmensentwicklung

### REVISIONSSTELLE

KPMG AG, Zürich



## Verwaltungsrat



**Robert Lombardini**  
Präsident  
Jahrgang 1949, Schweizer

Robert Lombardini, dipl. El.-Ing. ETH, ist seit 2004 Mitglied und Präsident des Verwaltungsrats sowie Mitglied des Prüfungs- und Finanzausschusses, des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses sowie des Strategieausschusses. Bis 2003 war Robert Lombardini 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) und SIG Combibloc Group AG (Mitglied).



**Stephan Attiger**  
Jahrgang 1967, Schweizer

Stephan Attiger ist seit März 2013 Mitglied des Verwaltungsrats sowie Mitglied des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses. Seit April 2013 ist er Regierungsrat des Kantons Aargau. Ihm untersteht das Departement Bau, Verkehr und Umwelt. Von 2006 bis 2013 war er Stadtpräsident 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).



**Jakob Brunnschweiler**  
Vizepräsident  
Jahrgang 1950, Schweizer

Jakob Brunnschweiler, dipl. Bauing. FH, ist seit 2001 Mitglied des Verwaltungsrats und seit 12. März 2011 Vizepräsident. Zudem ist er seit 2011 Vorsitzender des Strategieausschusses. Bis März 2013 war er zudem Mitglied des Nominierungsausschusses. Seit 1998 sitzt er als Bau- und Umweltdirektor im Regierungsrat des Kantons Appenzell Ausserrhoden. Von 1980 bis 1998 war er Geschäftsleiter eines Ingenieurbüros und Mitglied der Geschäftsleitung in einem Bauunternehmen.

Weitere VR-Mandate: St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG (Vizepräsident).



**Reto Dubach**  
Jahrgang 1956, Schweizer

Reto Dubach, Dr.iur., ist seit 2008 Mitglied des Verwaltungsrats und war bis 8. März 2013 Mitglied des Entschädigungsausschusses. Seit 8. März 2013 ist er Mitglied des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses. Seit 2008 ist er Mitglied des Regierungsrats des Kantons Schaffhausen. Als Vorsteher des Baudepartements ist er auch für Energie 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 Schiffahrtsgesellschaft Untersee und Rhein AG (Präsident), Verein Agglomeration Schaffhausen (Präsident).



**Roland Eberle**  
Jahrgang 1953, Schweizer

Roland Eberle, Ing.Agr. ETH, ist seit 2012 Mitglied des Verwaltungsrats sowie Mitglied des Prüfungs- und Finanzausschusses. 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 Roland Eberle in den Regierungsrat des Kantons Thurgau gewählt. Zuvor war er zehn Jahre Geschäftsführer des Thurgauer Bauernverbands.

Weitere VR-Mandate und Funktionen: De Martin AG Metallveredelung (Präsident), Groupe Mutuel, Kibag Holding AG, Spital Thurgau AG, HRS Holding AG (Präsident), 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 Andreas Frank 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 Ltd., Dungannon/Nordirland (Präsident), Greiner Packaging Corporation, Pittston PA, USA (Präsident), Frimoba AG, Balgach (Präsident), und St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG (SAK).



**Martin Graf**  
Jahrgang 1954, Schweizer

Martin Graf, Ing.Agr. ETH, ist seit 2011 Mitglied des Verwaltungsrats und war bis 8. März 2013 Mitglied des Nominierungsausschusses. Seit 8. März 2013 ist er Mitglied im Entschädigungs- und Nominierungsausschuss. Als Mitglied des Regierungsrats des Kantons Zürich steht er der Direktion der Justiz und des Innern vor. Von 1998 bis 2011 war er Stadtpräsident von Illnau-Effretikon. Von 1994 bis 1998 amte er dort bereits als Stadtrat und von 1990 bis 1994 als Mitglied des Grossen Gemeinderats.

Weitere VR-Mandate: Opernhaus Zürich AG.



**Rudolf Hug**  
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: AEW Energie AG (Vizepräsident), 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, Geobrug AG, HT-Holding AG (Präsident), Kabelwerke Brugg AG Holding, MPL AG Elektronik Unternehmen (Präsident), MPI Distribution AG, MTEK AG (Präsident), Rittmeyer AG.



**Markus Kägi**  
Jahrgang 1954, Schweizer

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

Weitere VR-Mandate: Elektrizitätswerke des Kantons Zürich.



**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 8. März 2013 Vorsitzender des Entschädigungsausschusses. Seit 8. März 2013 ist er Vorsitzender des Entschädigungs- und Nominierungsausschusses. Er ist seit 1994 Kantonsrat des Standes Zürich und Fraktionspräsident der EVP.

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



**Heinz Tännler**  
Jahrgang 1960, Schweizer

Heinz Tännler, Lizentiat der Rechtswissenschaft/Anwalts- und Notariatspatent, ist seit 2011 Mitglied des Verwaltungsrats. Bis 8. März 2013 war er Mitglied des Nominierungsausschusses. Seit 8. März 2013 ist er Mitglied des Strategieausschusses. Seit 2007 ist er Regierungsrat/Baudirektor des Kantons Zug. Zuvor war er von 2004 bis 2007 Direktor der Rechtsabteilung FIFA und von 1991 bis 2003 Rechtsanwalt und Notar in Zug. Von 1994 bis 2003 war er Mitglied des Kantonsrats Zug.

Weitere VR-Mandate: Parkleitsystem Zug AG (Präsident).



**Ernst Werthmüller**  
Jahrgang 1949, Schweizer

Ernst Werthmüller, Ing. HTL, Executive Development IMD Lausanne, Marketing HSG St. Gallen, ist seit März 2013 Mitglied des Verwaltungsrats und Mitglied des Strategieausschusses. Zuvor war er Vizepräsident des Verwaltungsrats der Axpo AG. Er ist CEO 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), AWAG Aarewerke AG (Präsident), Kraftwerk Augst AG, Bachmann AG Transporte und Bachmann Logistik AG.

## Konzernleitung



**Andrew Walo** (seit 1.2.2014)  
Chief Executive Officer (bis 31.1.2014 CEO CKW)  
Jahrgang 1963, Schweizer und Engländer

Andrew Walo, Dr.oec.publ., 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** (seit 1.10.2014)  
Geschäftsbereichsleiter 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 deren Mitglied der 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 Nordic AS (Präsident, bis Ende 2014), Axpo Iberia SL (Präsident, bis Ende 2014), Axpo Italia SpA, Repower AG. Zudem ist er Mitglied des Vorstands der European Federation of Energy Traders (EFET).



**Felix Graf** (seit 1.2.2014)  
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 Strategieführer, 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 Connex AG (Präsident), CKW Fiber Services AG (Vizepräsident), Elektrizitätswerk Altdorf AG (Präsident), Aktiengesellschaft für Kernenergiebeteiligungen (AKEB), Kernkraftwerk Leibstadt AG. Zudem ist er im Vorstand des Verbands Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE) sowie der Swisselectric und der Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz.



**Andy Heiz** (seit 1.11.2014)  
Geschäftsbereichsleiter Produktion & Netze  
Jahrgang 1968, Schweizer

Andy Heiz ist seit November 2014 Geschäftsbereichsleiter 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 der Axpo Power AG.



**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 Betriebswirtschaftler 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), Axpo Informatik AG (Präsident), Axpo Trading AG (Präsident) und Centralschweizerische Kraftwerke AG (CKW) (Vizepräsident). Zudem ist er Präsident des Stiftungsrats der PKE-CPE Vorsorgestiftung Energie und Mitglied der Kommission des Stilllegungs- und Entsorgungsfonds für Kernanlagen.

## Impressum

**Herausgeberin**  
Axpo Holding AG  
Parkstrasse 23  
5401 Baden  
T +41 56 200 37 77  
F +41 56 200 43 50  
www.axpo.com

**Redaktion**  
Axpo

**Gestaltung**  
media & more GmbH, Zürich

**Druck**  
Neidhart + Schön AG, Zürich

**Fotos**  
Daniel Boschung  
Gerry Ebner  
Oliver Oettli Photography

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.





**Axpo Holding AG**

Parkstrasse 23 | 5401 Baden  
T +41 56 200 3777 | F +41 56 200 43 50  
info@axpo.com | www.axpo.com

