

## Bilanz zum 31. Dezember 2024

### Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)

Aktiva	31.12.2024	31.12.2023
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten	539.984,95 €	656.481,00 €
II. Sachanlagen	1.009.154,56 €	1.241.191,45 €
1. Grundstücksgleiche Rechte und Bauten	224.843,08 €	242.951,25 €
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	784.311,48 €	998.240,20 €
<b>A. Anlagevermögen</b>	<b>1.549.139,51 €</b>	<b>1.897.672,45 €</b>
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.936.176,20 €	3.107.359,18 €
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.199.012,52 €	2.172.075,70 €
2. Forderungen gegen Gesellschafter	393.915,71 €	312.460,47 €
3. Sonstige Vermögensgegenstände	343.247,97 €	622.823,01 €
II. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	40.537.717,36 €	30.713.722,70 €
<b>B. Umlaufvermögen</b>	<b>43.473.893,56 €</b>	<b>33.821.081,88 €</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>719.072,19 €</b>	<b>343.470,64 €</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>45.742.105,26 €</b>	<b>36.062.224,97 €</b>
Passiva		
I. Ausgegebenes Kapital	12.782,30 €	12.782,30 €
1. Gezeichnetes Kapital	25.564,60 €	25.564,60 €
2. Erworбene eigene Anteile	-12.782,30 €	-12.782,30 €
II. Gewinnvortrag	6.345.301,68 €	5.726.731,72 €
III. Jahresüberschuss	1.844.567,24 €	618.569,96 €
<b>A. Eigenkapital</b>	<b>8.202.651,22 €</b>	<b>6.358.083,98 €</b>
1. Steuerrückstellungen	425.270,00 €	207.977,37 €
2. Sonstige Rückstellungen	4.712.704,00 €	2.560.394,00 €
<b>B. Rückstellungen</b>	<b>5.137.974,00 €</b>	<b>2.768.371,37 €</b>
1. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	18.531.302,84 €	14.923.430,00 €
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	8.310.252,34 €	7.701.213,68 €
3. Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	258.842,32 €	450.774,88 €
4. Sonstige Verbindlichkeiten	5.301.082,54 €	3.860.351,06 €
(davon aus Steuern 5.149.148,59 € Vorjahr 3.735.388,17 €)		
(davon im Rahmen der sozialen Sicherheit 2.699,52 €; Vorjahr 20.852,38 €)		
<b>C. Verbindlichkeiten</b>	<b>32.401.480,04 €</b>	<b>26.935.769,62 €</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>45.742.105,26 €</b>	<b>36.062.224,97 €</b>

**Gewinn- und Verlustrechnung**  
**für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2024**

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

	<b>01.01.–31.12.2024</b>	<b>01.01.–31.12.2023</b>
1. Umsatzerlöse	71.897.724,74 €	60.319.937,75 €
2. Sonstige betriebliche Erträge  (davon Erträge aus Währungsumrechnung 14.797,09 €; Vorjahr 524,45 €)	71.262,22 €	145.548,74 €
	<b>71.968.986,96 €</b>	<b>60.465.486,49 €</b>
3. Materialaufwand  Aufwendungen für bezogene Leistungen	23.842.483,63 €	21.112.047,50 €
4. Personalaufwand  a) Löhne und Gehälter b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung  (davon für Altersversorgung 204.118,55 €; Vorjahr 178.552,26 €)	38.112.761,29 € 31.638.415,45 € 6.474.345,84 €	32.617.543,12 € 27.045.258,88 € 5.572.284,24 €
5. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	1.186.628,89 €	878.317,24 €
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen  (davon Aufwand für Währungsumrechnung 52,82 €; Vorjahr 6.849,79 €)	5.639.555,49 €	4.815.537,42 €
7. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	35.584,54 €	29.753,80 €
8. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	299.875,95 €	13.788,00 €
9. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	1.078.699,01 €	439.437,05 €
<b>10. Ergebnis nach Steuern/Jahresüberschuss</b>	<b>1.844.567,24 €</b>	<b>618.569,96 €</b>

## Anhang für das Geschäftsjahr 2024

### 1 Allgemeine Angaben

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)

Chausseestraße 128a in 10115 Berlin

Handelsregister: Amtsgericht Charlottenburg

Handelsregisternummer: HRB 78 448 B

Die Erstellung des Jahresabschlusses der dena erfolgte nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs. Die Gesellschaft ist eine große Kapitalgesellschaft i. S. d. Handelsgesetzbuches.

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

### 2 Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

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

#### Aktiva

##### Anlagevermögen

Die immateriellen Vermögensgegenstände und das Sachanlagevermögen sind zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten vermindert um die planmäßigen Abschreibungen bewertet. Die Abschreibungen erfolgen über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer und werden grundsätzlich nach der linearen Methode vorgenommen. Verluste aus dem Abgang von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens werden in den Aufwendungen ausgewiesen. Die im Geschäftsjahr zugegangenen geringwertigen Anlagegüter mit einem Wert von 250 € bis 800 € werden seit dem 01.01.2018 nicht mehr als Sammelposten ausgewiesen, sondern sofort abgeschrieben. Geringwertige Anlagegüter bis zu einem Betrag von 250 € sind unverändert sofort als Aufwand erfasst.

##### Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände werden zum Nennwert angesetzt. Allen erkennbaren Risiken wird durch angemessene Abwertung Rechnung getragen. Einzelwertberichtigungen wurden – soweit erforderlich – gebildet und belaufen sich auf 60 T€ (Vj. 39 T€). Allgemeine

Kreditrisiken wurden im Geschäftsjahr mit einer 4 %-igen Pauschalwertberichtigung berücksichtigt (Vj. 4 %). Im Geschäftsjahr 2024 liegen die Pauschalwertberichtigungen bei 23 T€ (Vj. 24 T€).

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

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

Bargeld und Bankguthaben werden zu Nominalbeträgen ausgewiesen.

### **Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten**

Die Rechnungsabgrenzungsposten werden zu Nominalwerten angesetzt.

### **Passiva**

#### **Rückstellungen**

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

#### **Verbindlichkeiten und erhaltene Anzahlungen**

Die Verbindlichkeiten und erhaltene Anzahlungen sind mit dem Erfüllungsbetrag bilanziert.

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

## **3 Erläuterungen zum Jahresabschluss**

### **Anlagevermögen**

Die gesondert dargestellte Entwicklung des Anlagevermögens (§ 268 Abs. 2 Satz 1 HGB) wird in der Anlage zum Anhang gezeigt. Eine Aufschlüsselung der Geschäftsjahresabschreibungen in Höhe von 1.187 T€ (Vj. 878 T€) auf die einzelnen Bilanzposten ist aus dem Anlagespiegel ersichtlich.

### **Forderungen gegen Gesellschafter**

Die Forderungen gegen Gesellschafter betrugen 394 T€ (Vj. 312 T€). Alle unter diesem Posten ausgewiesenen Beträge haben eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr.

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

Mit Ausnahme von Mietkautionen in Höhe von 129 T€ (Vj. 129 T€) haben sämtliche Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Vermögensgegenstände eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betragen zum Stichtag 2.199 T€ (Vj. 2.172 T€). Die sonstigen Vermögensgegenstände (343 T€, Vj. 623 T€) setzen sich im Wesentlichen aus geleisteten Anzahlungen (169 T€, Vj. 90 T€) und Mietkautionen (129 T€, Vj. 129 T€) zusammen.

## **Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten**

Die Guthaben bei Kreditinstituten (40.531 T€, Vj. 30.706 T€) betreffen die laufenden Geschäftskonten bei der Pax-Bank, der Deutschen Bank, der Bank of China und der Industrial and Commercial Bank of China sowie die Tages- und Kündigungsgeldkonten bei der Pax-Bank.

## **Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten**

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

## **Eigenkapital**

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

## **Sonstige Rückstellungen**

Im Geschäftsjahr wurden im Wesentlichen die Kosten für Erfolgsbeteiligungen (1.438 T€, Vj. 373 T€) und Erfolgsvergütungen (560 T€, Vj. 392 T€), für Resturlaub (1.110 T€, Vj. 811 T€), für Überstundenübertragungen (735 T€, Vj. 407 T€), für Jubiläen (171 T€, Vj. 131 T€), für ausstehende Rechnungen (91 T€, Vj. 101 T€), für die Ausgleichsabgabe nach dem Schwerbehinderten-Gesetz (80 T€, Vj. 73 T€), für Prüfungs- und Beratungskosten (50 T€, Vj. 52 T€) und für die Berufsgenossenschaft (21 T€, Vj. 27 T€) als sonstige Rückstellungen passiviert und für Steuern (425 T€, Vj. 208 T€).

## **Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern**

Die Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern (259 T€, Vj. 451 T€) resultieren zum einen aus Rückzahlungsverpflichtungen aus Inhouse-Aufträgen oder Zuwendungen der Bundesrepublik Deutschland für Projekte, bei denen bis zum Bilanzstichtag keine Aufwendungen in entsprechender Höhe angefallen sind (Rückzahlungen i. H. v. 20 T€, Vj. 212 T€). Zum anderen aus Erstattungsansprüchen der Zuwendungsgeber aus der Umsatzsteuersonderprüfung (239 T€, Vj. 239 T€). Alle unter diesem Posten ausgewiesenen Beträge haben eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr.

## **Übrige Verbindlichkeiten**

Die übrigen Verbindlichkeiten betreffen mit 18.531 T€ (Vj. 14.923 T€) erhaltene Anzahlungen (davon 18.405 T€ aus Inhouse-Beauftragungen, Vj. 14.626 T€), mit 8.310 T€ (Vj. 7.701 T€) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und mit 5.301 T€ (Vj. 3.860 T€) sonstige Verbindlichkeiten. Die

erhaltenen Anzahlungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Verbindlichkeiten sind 2025 fällig.

## Umsatzerlöse

Die ausgewiesenen Umsätze verteilen sich wie folgt auf die Bereiche der dena:

Bereich	2024	2023
Zukunft der Energieversorgung	12.948 T€	10.170 T€
Industrie, Mobilität & Energieeffizienz	8.363 T€	7.066 T€
Klimaneutrale Gebäude	23.398 T€	19.266 T€
Urbane Energiewende	8.458 T€	6.115 T€
Digitale Technologien & Start-up Ökosystem	10.280 T€	8.294 T€
Stabsstelle Politik, Strategie & Grundsatzfragen	791 T€	1.150 T€
Stabsstelle Internationale Kooperation	4.540 T€	5.204 T€
Kommunikation	3.119 T€	3.055 T€
<b>Gesamt</b>	<b>71.898 T€</b>	<b>60.320 T€</b>

Die Umsatzerlöse wurden in Höhe von 65.919 T€ (Vj. 54.873 T€) aus Gesellschaftermitteln erwirtschaftet, also Umsätze aus Projekten bzw. Aufträgen der dena-Gesellschafter. Der Anteil der Gesellschaftermittel am Gesamtumsatz erreichte damit 92 % (Vj. 91 %). Auf die privat und durch Zuwendungen finanzierten Projekte (Drittmittel) entfielen insgesamt 5.978 T€ (Vj. 5.447 T€) Umsatz.

Die Umsatzerlöse setzen sich zusammen aus Inlandsumsätze (70.214 T€, Vj. 57.335 T€) und Auslandsumsätze (1.684 T€, Vj. 2.985 T€).

## Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge (71 T€, Vj. 146 T€) setzen sich zusammen aus sonstigen neutralen Erträgen (Auflösung von Rückstellungen (37 T€, Vj. 112 T€) sowie Erträge aus der Währungsumrechnung i. H. v. 15 T€ (Vj. 1 T€) und anderen sonstigen betrieblichen Erträgen (17 T€, Vj. 16 T€).

## Materialaufwand

Die Aufwendungen für bezogene Leistungen (Materialaufwand) i. H. v. 23.842 T€ (Vj. 21.112 T€) enthalten im Wesentlichen 18.797 T€ Fremdleistungen (Vj. 15.598 T€).

## Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten Raumkosten (2.046 T€, Vj. 1.999 T€), Versicherungen und Beiträge (42 T€, Vj. 36 T€), Werbekosten (275 T€, Vj. 244 T€), Reisekosten (63 T€, Vj. 32 T€), Fremdleistungen (859 T€, Vj. 1.219 T€) und Verwaltungskosten (2.279 T€, Vj. 1.267 T€). Die Aufwendungen aus Kursdifferenzen betrugen im Kalenderjahr 0 T€ (Vj. 6 T€). Die Aufwendungen aus Forderungsverlusten betragen 13 T€ (Vj. 2 T€).

## 4 Sonstige Angaben

### Mitarbeiter

Im Durchschnitt wurden im Geschäftsjahr 516,5 Mitarbeitende einschließlich Aushilfen und Auszubildenden (ohne Aushilfen, Auszubildende und Geschäftsführung 488,5) beschäftigt (Vj. 462,4 Mitarbeitende einschließlich Aushilfen; Vj. 435,0 ohne Aushilfen und Praktikanten). Teilzeitkräfte wurden entsprechend ihrer geringeren Arbeitszeit (FTE: Full-Time-Equivalent) berücksichtigt. Nicht einbezogen wurden, neben zwei Geschäftsführern, Mitarbeitende in Elternzeit.

### Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen

Zum Bilanzstichtag bestanden keine Haftungsverhältnisse. Aus den bestehenden Mietverhältnissen ergeben sich als finanzielle Verpflichtung 10.358 T€ (davon in 2025: 2.506 T€) bis 31.08.2028 am Standort Mitte, bis 30.09.2030 am Standort EUREF Haus 24 und bis 30.11.2031 Standort EUREF Haus 1-2. Darüber hinaus bestehen finanzielle Verpflichtungen in Höhe von 1.138 T€ (davon in 2025: 654 T€), die sich im Wesentlichen aus Wartungs- und Gerätemietverträgen (619 T€; davon in 2025: 310 T€) ergeben.

### Mitglieder der Geschäftsführung

Zum Geschäftsführer der Gesellschaft sind bestellt:

- Corinna Enders, Berlin (Vorsitzende der Geschäftsführung)
- Kristina Haverkamp, Berlin (Geschäftsführerin)

### Organbezüge

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

### Bezüge der Geschäftsführung

Die Bezüge der Geschäftsführung im Geschäftsjahr 2024 setzen sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen. Die Geschäftsführung hat auf Basis der Dienstverträge Anspruch auf ein monatliches Festgehalt zzgl. Nebenleistungen.

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

2024	Jahresvergütung fix	Sonstige Bezug*	Jahresvergütung variabel	Gesamtvergütung
Geschäftsführung	323.173,53 €	70.769,26 €	0,00 €	393.282,07 €

\*Beiträge zur Altersvorsorge, Sozialversicherungszuschuss und Unfallversicherung. Für die Geschäftsführerinnen sind Versorgungszuschläge für zukünftige Versorgungsansprüche gegenüber dem Bund in

Höhe der Festsetzung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz unmittelbar an das Ministerium zu zahlen. Dieser betrug im Jahr 2024 für die Geschäftsführerinnen 60.843,10 €.

## Mitglieder des Aufsichtsrats

Zu den Mitgliedern des Aufsichtsrats zählten im Jahr 2024 folgende Personen:

- Stefan Wenzel (Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz), Vorsitzender des Aufsichtsrats
- Ingrid-Gabriela Hoven (Mitglied des Vorstands der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH), stellv. Aufsichtsratsvorsitzende
- Stefan Tidow (Staatssekretär bei der Bundesministerin für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz)
- Claudia Müller (Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft)
- Antje Geese (Ministerialdirektorin, Leiterin der Abteilung Haushalt (H) im Bundesministerium für Digitales und Verkehr)
- Dr. Helmut Schönenberger (Geschäftsführer der Unternehmertum Venture Capital Partners GmbH und der UnternehmerTUM GmbH)

Arbeitnehmervertretung:

- Beatrice Kuhn (Leiterin Netzwerke & Fachservice im Bereich Klimaneutrale Gebäude)
- Johanna Meier (Seniorexpertin im Bereich Zukunft der Energieversorgung)
- Rafael Noster (dena-Betriebsratsvorsitzender, Seniorexperte Energieeffizienz im Bereich Industrie, Mobilität & Energieeffizienz)

Der Aufsichtsrat hat im Berichtsjahr keine Vergütung erhalten.

## Gesellschafter

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

- das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) im Einvernehmen mit
- dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL)
- dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV)
- und dem Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV).

und die dena (50 %).

## Honorar des Abschlussprüfers

Für den Abschlussprüfer wurde im Geschäftsjahr ein Honorar von 26 T€ für die Erbringung von Abschlussprüfungsleistungen erfasst.

## 5 Nachtragsbericht

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

## 6 Ergebnisverwendung

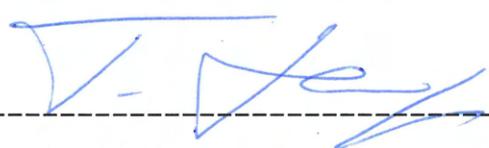
Das Geschäftsjahr 2024 schließt mit einem Jahresüberschuss i. H. v. 1.845 T€ ab. Die Geschäftsführung schlägt vor, den Jahresüberschuss i. H. v. 1.845 T€ auf neue Rechnung vorzutragen.

Berlin, den 15. Mai 2025

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)



Corinna Enders  
Vorsitzende der Geschäftsführung



Kristina Haverkamp  
Geschäftsführerin

**Entwicklung des Anlagevermögens  
für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2024**

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

Anschaffungs- oder Herstellungskosten	01.01.2024	Zugänge	Abgänge	31.12.2024
I. Immaterielle Vermögensgegenstände				
Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten	2.682.944,30 €	288.385,00 €	0,00 €	2.971.329,30 €
II. Sachanlagen				
Grundstücksgleiche Rechte	271.622,52 €	0,00 €	0,00 €	271.622,52 €
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	4.391.690,62 €	554.318,40 €	736.568,72 €	4.209.440,30 €
<b>Summe Anschaffungs- oder Herstellungs-kosten</b>	<b>7.346.257,44 €</b>	<b>842.703,40 €</b>	<b>736.568,72 €</b>	<b>7.452.392,12 €</b>

Abschreibungen	01.01.2024	Zugänge	Abgänge	31.12.2024
I. Immaterielle Vermögensgegenstände				
Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten	2.026.463,30 €	404.881,05 €	0,00 €	2.431.344,35 €
II. Sachanlagen				
Grundstücksgleiche Rechte	28.671,27 €	18.108,17 €	0,00 €	46.779,44 €
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	3.393.450,42 €	763.639,67 €	731.961,27 €	3.425.128,82 €
<b>Summe Abschreibungen</b>	<b>5.448.584,99 €</b>	<b>1.186.628,89 €</b>	<b>731.961,27 €</b>	<b>5.903.252,61 €</b>

Restbuchwerte	31.12.2023	31.12.2024
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten	656.481,00 €	539.984,95 €
II. Sachanlagen		
Grundstücksgleiche Rechte	242.951,25 €	224.843,08 €
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	998.240,20 €	784.311,48 €
<b>Summe Restbuchwerte</b>	<b>1.897.672,45 €</b>	<b>1.549.139,51 €</b>

# Lagebericht für das Geschäftsjahr 2024

## 1 Gesellschaftszweck

Laut ihrem Gesellschaftsvertrag übernimmt die dena bundesweit und international Dienstleistungen im allgemeinen Interesse zur Ausgestaltung und Umsetzung der energie- und klimapolitischen Ziele der Energiewende gemäß der aktuellen Beschlusslage der Bundesregierung. Besondere Berücksichtigung sollen die Leitprinzipien von Wirtschaftlichkeit, Umweltverträglichkeit und Versorgungssicherheit finden.

Zu den Leistungen der dena zählen die politische Konzept- und Strategieentwicklung, die Beratung von Bund, Ländern und Gemeinden, Wirtschaft und Forschung sowie der entsprechenden Akteurinnen und Akteure auf europäischer und internationaler Ebene. Die Entwicklung, Begleitung, Umsetzung sowie Evaluierung von Programmen und Projekten auf nationaler wie internationaler Ebene ist ein weiterer Schwerpunkt. Die dena übernimmt die Verantwortung für selbstständige Projekte für Bundesressorts und andere Auftraggeber.

Die dena war im Geschäftsjahr 2024 national wie international mit vielfältigen Fragestellungen für Energiewende und Klimaschutz befasst. Rund zwei Drittel dieser laufenden Projekte wurden über Inhouse-Beauftragungen für die Gesellschafter der dena durchgeführt. Zu diesen Auftraggebern zählten neben der Bundesregierung auch bundeseigene Unternehmen wie die KfW und die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) und die KfW. Mit diesen Projekten hat die dena im Geschäftsjahr 2024 mehr als 90 Prozent ihres Umsatzes erwirtschaftet.

Inhouse-Beauftragungen erhält die dena grundsätzlich direkt von ihren Gesellschaftern, um jeweils bestimmte Ziele und Maßnahmen aus dem aktuellen energie- und klimapolitischen Programm der Bundesregierung zu operationalisieren und umzusetzen. Damit dienen diese Inhouse-Projekte grundsätzlich inhärent dem im Gesellschaftsvertrag formulierten Gesellschaftszweck der dena.

Die anderen Projekte im Geschäftsjahr 2024 wurden für sogenannte Dritte ausgeführt. Bezüglich des Umsatzes lag deren Anteil allerdings nur bei etwa acht Prozent. Zu diesen Drittmittern zählten in Teilen auch Gesellschaftermittel. Diese waren dann allerdings nicht über direkte Beauftragung als Inhouse-Mittel an die dena gelangt, sondern über andere Instrumente wie z. B. eine Zuwendung. Weitere Auftraggeber der Drittmittel-Projekte waren staatliche Institutionen wie die Europäische Union, Landesministerien verschiedener Bundesländer sowie Ministerien aus europäischen und nicht-europäischen Ländern. Zu den Auftraggebern zählten zudem Stiftungen und Forschungsinstitute, Verbände und verschiedene Unternehmen. Sofern Unternehmen als Auftraggebende fungierten, waren dies in der Regel mehrere bzw. Gruppen von Unternehmen.

## 2 Geschäftsvorlauf und wirtschaftliche Entwicklung

Nur wenige Wochen nach dem Start von Corinna Enders als Vorsitzende der Geschäftsführung sah sich die neu aufgestellte Geschäftsführung vor zwei großen Herausforderungen gestellt: Ein Cyberangriff legte Mitte November 2023 vorübergehend den Geschäftsbetrieb der dena lahm und der plötzliche Ausgabenstopp der Bundesregierung infolge eines Urteils des Bundesverfassungsgerichts zur Mittelverwendung im Klima- und Transformationsfonds machte Umplanungen notwendig. Die durch die Haushaltssperre und die verzögerte Verabschiedung des Bundeshaushalts 2024 blockierten Mittel für einige Inhouse-Projekte wurden in den ersten Monaten des Jahres 2024 zügig nachbeauftragt. Auch die Herausforderungen aus dem Cyberangriff konnten dank einer entschlossenen Reaktion der Geschäftsführung und dem großen Engagement aller dena-Mitarbeitenden, insbesondere des IT-Teams der dena, schnell und effektiv gemeistert werden. Bereits drei Wochen nach dem Angriff hatte die dena wieder eine Grundarbeitsfähigkeit erreicht; der Wiederaufbau zentraler Systeme konnte bis zum Frühjahr 2024 weitgehend abgeschlossen werden. In diesem Zuge wurde nicht nur auf eine größere Resilienz und Effizienz des IT-Systems geachtet, sondern es wurden auch neue Software und Strukturen eingeführt, deren Implementierung ursprünglich für einen späteren Zeitraum vorgesehen war.

Dank des sehr großen Engagements in der gesamten dena ist es gelungen, die Ziele für die Unternehmensentwicklung im Jahr 2024 nicht nur zu erreichen, sondern deutlich zu übertreffen. Der Umsatz von 71,9 Mio. € für das Gesamtjahr 2024 war erheblich höher als die Prognosen sowie die Ziele aus dem Wirtschaftsplan (Plan: 62 Mio. €). Zugleich erreichte die dena damit den höchsten absoluten Umsatz in ihrer Unternehmensgeschichte.

Die hohen Umsatzzuwächse ließen sich realisieren, obwohl die dena im Jahr 2024 nicht im geplanten Umfang neue Mitarbeitende rekrutieren konnte. Zwar beschäftigte die dena im Jahresdurchschnitt mit 488,5 Mitarbeitenden, bemessen nach Vollzeitäquivalenten (FTE) 53,2 mehr FTE als im Jahresdurchschnitt 2023, jedoch waren im Wirtschaftsplan 2024 jahresdurchschnittlich 517 FTE vorgesehen. In diesen Zahlen sind Auszubildende, Aushilfen und die Geschäftsführung nicht enthalten. Der Honorarumsatz je FTE, als wesentlicher Kennwert für die Produktivität, lag infolgedessen bei 97 T€ (2023: 89 T€). Gleichzeitig nahmen die Beschwerden über eine kontinuierlich zu hohe Arbeitsbelastung in der dena deutlich zu. Seit am Arbeitsmarkt eine gewisse Entspannung eingetreten ist, hat die dena das Recruiting deshalb ausgebaut.

Der Personalaufwand des Jahres 2024 belief sich auf 38.113 T€ (2023: 32.618 T€), korrespondierend mit dem Personalzuwachs. In diesen Zahlen ist auch die Rückstellung für eine mit dem Betriebsrat vereinbarte und vom Aufsichtsrat gebilligte Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeitenden enthalten. Letztere wird gemäß Betriebsvereinbarung im August 2025 an die Belegschaft ausgezahlt werden.

Zusammenfassend ergibt sich ein sehr positives Betriebsergebnis von 3.201 T€ (2023: 917 T€) sowie ein sehr gutes Periodenergebnis von 1.845 T€ (2023: 619 T€).

## Schwerpunkte in der Projektarbeit

Angesichts der Relevanz des Gebäudesektors mit Blick auf die Klimaziele der Bundesregierung ist das Themenfeld **Gebäude und Quartier/Kommunale Wärmewende** ein zentraler Bestandteil der dena-Projektarbeit. Im Jahr 2024 begann die dena erfolgreich mit den Vor-Ort-Kontrollen für die Bundesförderung effiziente Gebäude (BEG) und für das KfW-Energieeffizienzprogramm Energieeffizient Bauen und Sanieren (EBS). 800 Kontrollen wurden gemeinsam mit Fachprüfenden bundesweit durchgeführt.

Der BEG-Bonus ist auch ein entscheidender Faktor für die dynamische Entwicklung des Marktes für Serielles Sanieren (Energiesprung). In den vergangenen beiden Jahren wurden 2.144 Anträge für 11.600 Wohneinheiten gestellt. Mittlerweile sind 400 Unternehmen als Lösungsanbieter beziehungsweise Planer in diesem Bereich aktiv. Gleichzeitig zeigt sich eine klare Zunahme der Effizienz: Die Geschwindigkeit der Umsetzung ist gestiegen, die Kosten sinken.

Ein besonderes Highlight war die bundesweite „Woche der Wärmepumpe“ im November 2024. Die dena übernahm für das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) die Verantwortung für die Gesamtorganisation und -koordination der Veranstaltungswoche. Ein Bündnis aus rund 30 regionalen und lokalen Agenturen und Institutionen setzte knapp 200 Veranstaltungen in 75 Landkreisen um. Hinzu kamen etwa 350 Veranstaltungen weiterer Markakteure. Mehr als 50.000 Besucherinnen und Besucher, vor allem Besitzende von Ein- und Zweifamilienhäusern, informierten sich über die Technologie der Wärmepumpe sowie den Heizungstausch im Allgemeinen und führten Gespräche mit Fachleuten.

Das Kompetenzzentrum Kommunale Wärmewende (KWW) der dena in Halle beriet zahlreiche Kommunen. Dazu dienten zahlreiche Hilfestellungen für Kommunen und weitere Akteure zur Kommunalen Wärmeplanung, die im Jahr 2024 erstellt und veröffentlicht wurden. Die jährliche KWW-Konferenz im September war mit über 450 Teilnehmenden vor Ort und ca. 1.400 Gästen online ein großer Erfolg. Sie machte deutlich, dass das KWW als zentraler Ansprechpartner für die Kommunen mittlerweile vollständig etabliert ist.

Neben dem KWW konnte auch das 2023 gegründete Kompetenzzentrum Energieeffizienz durch Digitalisierung (KEDi) als zweites dena-Projekt in Halle sein Angebot insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen erweitern. In Städten wie Bitterfeld und Oberhausen veranstaltete das KEDi sehr gut besuchte Roadshows. Der Fokus lag auf dem Austausch zu digitalen Lösungen wie Datenerfassung via Smart Meter oder Energiemanagementsystemen sowie zu gesetzlichen Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten.

Das Thema **Energieeffizienz** bildete auch in weiteren Projekten einen Schwerpunkt der dena-Arbeit: Im Rahmen des Förderprogramms für Energie- und Ressourceneffizienz organisierte die dena im Auftrag des BMWK erstmals Vor-Ort-Prüfungen zur Mittelverwendung in Unternehmen. Zudem erweiterte sie die Energieeffizienz-Expertenliste (EEE) um einen Bereich für Anlagen und Prozesse. Bereits 2.400 Beratende mit dieser Expertise sind nun gesondert auffindbar.

Zum Erreichen der **Klimaneutralität** sind neben der Reduktion des Energieverbrauchs, dem Umstieg auf erneuerbare Energien und einer übergreifenden Carbon-Management-Strategie auch Ansätze zur

Entnahme von Treibhausgasen aus der Atmosphäre notwendig. Im Jahr 2024 lag ein Fokus des Projekts „Langfriststrategie Negativemissionen“ auf dem Austausch mit Stakeholdern. Hierzu fanden insgesamt 16 Veranstaltungen statt. Ein weiteres dena-Projekt setzte sich mit dem Begriff der Klimaneutralität auseinander: Im Auftrag des BMWK erarbeitete die dena für die Klimaneutralität von Unternehmen eine Legaldefinition sowie ein Stufensystem. Darüber hinaus analysierte sie den deutschen und europäischen **Rechenzentrumsmarkt** beispielsweise mit Blick auf Energiekreisläufe und Wertschöpfungsstrategien.

Eine zukunftsgerichtete **Energieinfrastruktur** war auch 2024 Gegenstand der Arbeit der Geschäftsstelle Systementwicklungsstrategie sowie der im November vom BMWK veröffentlichten Roadmap Systemstabilität. Der darin festgelegte Prozess ist nun im Energiewirtschaftsgesetz verankert und bietet Orientierung für die zahlreichen Planungs- und Strategieprozesse hinsichtlich eines klimaneutralen Energiesystems.

Ein wichtiger Baustein für den **Ausbau erneuerbarer Energien bei Unternehmen** sind Power-Purchase-Agreements (PPAs). Die Marktoffensive Erneuerbare Energien veröffentlichte im Februar 2024 Standardverträge für den Abschluss von PPAs. Damit ist es auch kleineren Energieversorgern und Unternehmen möglich, solche Verträge kosteneffizient und rechtssicher abzuschließen.

Mit der übergeordneten Frage der zukünftigen Gestaltung des **Strommarktdesigns** setzte sich die Plattform Klimaneutrales Stromsystem auseinander. Diskutiert wurden hier insbesondere Fragen zur Finanzierung erneuerbarer Energien, zur Einrichtung eines Kapazitätsmarktes sowie zur besseren Nutzung flexibler Nachfrage und lokaler Preissignale. Die dena war mit der organisatorischen Umsetzung der Plattform sowie der Durchführung von Konsultationen mit den Stakeholdern betraut. Dieses Projekt wurde im Oktober 2024 abgeschlossen.

Im Dezember 2024 übergab die dena die zentralen Handlungsempfehlungen zur **Weiterentwicklung der deutschen Seehäfen** an das BMWK und das Bundesministerium für Digitales und Verkehr. Dabei ging es vorrangig um die Einschätzung des im Zuge der Energiewende mittel -bis langfristig zu erwartenden infrastrukturellen Ausbaubedarfs der deutschen Seehäfen. Die Ergebnisse der Studie sind bislang nicht veröffentlicht.

Ein national wie international wichtiges Themenfeld sind **Wasserstoff und seine Derivate**. Hierzu hat das Bundeskabinett im Juli 2024 die Importstrategie für Wasserstoff und Wasserstoffderivate veröffentlicht. Darin wird erläutert, welche Mengen Wasserstoff bis wann nach Deutschland importiert werden müssen, um bis 2045 einen klimaneutralen Betrieb des Energiesystems gewährleisten zu können. Die dena hat das BMWK bei der Erstellung dieser Strategie umfassend unterstützt.

Zahlreiche dena-Projekte zielten auch 2024 auf die **Unterstützung der globalen Energiewende**. In den Partnerländern sowie in Deutschland führte die dena unterschiedliche Akteure zusammen und förderte den direkten Austausch. So unterstützte sie etwa bei der Erarbeitung des nationalen Wasserstoffkonzepts Kasachstans: Bei Fragen der Regulierung, der Technologien und des Wassermanagements fungierte die dena als Impulsgeberin. Im Rahmen der Deutsch-Jordanischen Energiepartnerschaft fanden Beteiligungsformate wie ein zweitägiger Experten-Workshop zur Stärkung der Stabilität von Stromnetzen statt. Ein besonders erfolgreiches Format war das 2. Deutsch-Polnische

Energiewendeforum am 17. Mai 2024 im Auswärtigen Amt in Berlin mit rund 120 polnischen und deutschen Teilnehmenden aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Im Rahmen der Deutsch-Türkischen Energiepartnerschaft war die dena für die Konzeption und Organisation des 6. Deutsch-Türkischen Energieforums in Berlin verantwortlich. Thema waren hier Finanzinstrumente für den grünen Wandel. Das Forum fand unter Leitung von Bundeswirtschaftsminister Dr. Robert Habeck und dem türkischen Energieminister Alparslan Bayraktar statt. Rund 300 Stakeholder aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft nahmen teil.

Die Zusammenarbeit mit den Ländern des Westbalkans sowie Zentralasiens wurde in verschiedenen Projekten intensiviert.

Erfolgreich war auch die Berlin Energy Week mit dem Berlin Energy Transition Dialogue (BETD) vom 18. bis 22. März. Die gemeinsam vom BMWK und Auswärtigem Amt (AA) ausgerichtete Konferenz feierte 2024 ihr 10-jähriges Jubiläum. Über 1.300 eingeladene Vertreterinnen und Vertreter von Regierungen, aus Politik, Wirtschaft und NGOs tauschten sich aus. Ein Höhepunkt im Bereich **Start-ups und Innovationen** war das international renommierte SET Tech Festival. Bei der gemeinsamen Abendveranstaltung des Festivals und des BETD wurden wie in den Vorjahren die SET Awards in fünf Kategorien an herausragende und innovative Energie-Start-ups vergeben.

Die Präsidentschaft des Netzwerks der Europäischen Energieagenturen (EnR) verlängerte sich für die dena von Ende 2023 bis Mitte 2024. In diesem Zeitraum konnte die dena den strategischen Austausch zwischen den Energieagenturen auf CEO-Ebene wieder intensivieren und das System der rotierenden Präsidentschaft für die nächsten Jahre festigen.

Ein weiterer Höhepunkt in der länderübergreifenden Zusammenarbeit war die Organisation und Durchführung der ersten multilateralen Cybersicherheitsübung im Energiesektor in Deutschland. Mehr als 30 Teilnehmende aus Israel, USA, Australien und der Bundesrepublik probten den Ernstfall. Die von der dena koordinierte Zusammenarbeit soll vertieft und fortgeführt werden.

Das Future Energy Lab als Pilotierungs- und Vernetzungslabor für die Erprobung digitaler Technologien in der Energiewirtschaft fokussierte mit zahlreichen Publikationen und Veranstaltungen im Berichtsjahr unter anderem Themen wie künstliche Intelligenz, Energiedatenräume und EnerComputing. Im Rahmen des Aufbaus des Dateninstituts der Bundesregierung startete das Future Energy Lab die Arbeit im Use Case Energie. Konkret analysierte es dort Hemmnisse und Potenziale der Datenaustauschprozesse in der Energiebranche.

Im Themenfeld **nachhaltige Mobilität** standen Maßnahmen rund um die Nutzung des neuen Pkw-Labels im Vordergrund. Im Auftrag des BMWK bot die dena die Plattform „Alternativ Mobil“ als zentrale Anlaufstelle für Autohändler und Kaufinteressierte an. Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt war die Transformation des straßengebundenen Schwerlastverkehrs. Im Rahmen des Drittmittelprojekts „Plattform Nachhaltiger Schwerlastverkehr“ bildeten die technischen Optionen, die politischen Rahmenbedingungen sowie die Investitionsbereitschaft der Logistikbranche Schwerpunkte der Arbeit.

Der 15. dena-Energiewendekongress am 11. und 12. November in Berlin markierte einen der Höhepunkte der zweiten Jahreshälfte. Es wurde ein umfassendes, qualitativ hervorragendes und

hochrangig besetztes Programm angeboten. Dies spiegelte auch der hohe Zuspruch wider: Konstatiert werden konnten eine durchweg gute Beteiligung in allen Programmformaten und die insgesamt höchsten Teilnehmendenzahlen bei einem dena-Kongress. Inhaltlich standen die Themen Finanzierung, Akzeptanz, Infrastruktur und Digitalisierung im Fokus. Das gewählte Motto „Zukunfts währung Klimaschutz“ zahlt passgenau auf aktuelle energie- und klimapolitische Debatten ein. Fünf Unternehmen wurden für ihre herausragenden Leistungen im Bereich Energie- und Kohlendioxid-Einsparung mit dem Energy Efficiency Award 2024 ausgezeichnet.

### 3 Ertragslage

Im Geschäftsjahr 2024 erzielte die dena Umsatzerlöse in Höhe von insgesamt 71.898 T€ (2023: 60.320 T€) und übertraf damit den Planwert von 62.000 T€ deutlich.

Ein wesentlicher Treiber dieser positiven Umsatzentwicklung war die unerwartet hohe Anzahl an Honorarstunden im letzten Quartal. Besonders die umsatzstarken Projekte Kompetenzzentrum Kommunale Wärmewende Halle, Kompetenzzentrum KEDi und der Betrieb der BEG-Geschäftsstelle leisteten einen maßgeblichen Beitrag zu diesem Anstieg. Hinzu kamen neue Aufträge wie zum Beispiel die Beauftragung zur Woche der Wärmepumpe.

Von den Umsatzerlösen entfielen 65.919 T€ auf Gesellschaftermittel (geplant: 57.200 T€) und 5.978 T€ auf Drittmittel (geplant: 4.800 T€). Weitere Erträge beliefen sich auf 32 T€. Der Anteil der Gesellschaftermittel an den Gesamtumsätzen lag bei 92 Prozent, womit auch im Jahr 2024 die für die Inhouse-Fähigkeit relevante Zielmarke von über 80 Prozent erneut erreicht wurde.

Der Honorarumsatz stieg auf 47.523 T€ und lag damit erneut deutlich über dem Vorjahreswert von 38.812 T€. Das Umsatzwachstum ist maßgeblich auf diese Steigerung bei den Honorarleistungen zurückzuführen. Der Projektaufwand belief sich auf 24.375 T€, was einer Überschreitung des Planansatzes um 40 Prozent entspricht (2023: 21.508 T€).

Die Abschreibungen lagen über den Planwerten, während der Geschäftsstellenaufwand unterhalb der geplanten Ausgaben blieb. Insgesamt ergab sich ein Betriebsergebnis von 3.201 T€ (2023: 917 T€) sowie ein Jahresüberschuss in Höhe von 1.845 T€ (2023: 619 T€).

### 4 Vermögenslage

Das Eigenkapital beläuft sich auf 8.203 T€ (2023: 6.358 T€). Dies entspricht einer Eigenkapitalquote von 17,9 Prozent. Das Anlagevermögen ist langfristig finanziert. Die Verbindlichkeiten können aus dem Umlaufvermögen kurzfristig bedient werden.

## 5 Finanzlage

Der Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit ist deutlich positiv mit 3.031 T€ (2023: 1.497 T€).

Im Rahmen der investiven Tätigkeiten sind 838 T€ abgeflossen (2023: 1.206 T€). Die dena verfügte zum Stichtag über flüssige Mittel in Höhe von 40.537 T€ (2023: 30.714 T€).

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

## 6 Risikobericht

Die Geschäftstätigkeit der dena ist wie jedes unternehmerische Handeln von Risiken begleitet. Diese Risiken rechtzeitig zu identifizieren und zu minimieren, dabei gleichzeitig potenzielle Chancen zu nutzen, um den Mehrwert der dena für die Bundesregierung nachhaltig zu steigern, ist Ziel der Geschäftsführung.

Da die dena an der Schnittstelle von Wirtschaft und Politik arbeitet, sind bei der Risikobetrachtung auch politische Risiken zu berücksichtigen. Insbesondere bei den geopolitischen Risiken hat sich die Lage im Jahr 2024 weiter verschärft. So bestehen mit dem russischen Angriffskrieg in der Ukraine sowie dem Krieg in Israel und Gaza zwei Großkonflikte mit erheblichen geopolitischen Folgewirkungen. Diese Entwicklungen werden intensiv beobachtet, zumal die dena in beiden Regionen in der Projektarbeit tätig ist bzw. war. Dabei werden mögliche Folgeentwicklungen und Konsequenzen für die dena antizipiert sowie alternative Umsetzungen in den konkret betroffenen Projekten erarbeitet. Dies ist in den Jahren 2022 und 2023 für die Arbeit in der Ukraine erfolgreich gelungen und wird für die Projekte in Israel und Jordanien im Jahr 2024 in gleicher Weise praktiziert.

Die Stabilisierung wie auch die Erweiterung von Kundenbeziehungen kann einen Beitrag zur Risikominimierung leisten. Die dena konnte ihre Kundenbeziehungen insbesondere zu den Gesellschaftern im Jahr 2024 weiterentwickeln. Bei den Drittmittelumsätzen konnte sie neue Partner hinzugewinnen und die Kundenbeziehungen zu vorhandenen Geschäftspartnern verstetigen. Denn obgleich die dena eine inhousefähige Gesellschaft ist, bleiben Drittakquisitionen eine wichtige Basis der Geschäftstätigkeit. Allerdings hat das wirtschaftliche Volumen dieser Zusammenarbeit deutlich abgenommen. Eine Streuung der Risiken durch eine Diversifizierung des Kundenstamms wird dadurch schwieriger, denn die dena muss mehr als 80 Prozent ihres Umsatzes mit ihren Gesellschaftern erwirtschaften, um den Status der Inhousefähigkeit nicht zu gefährden.

Das Monitoring dieser Quote und ein weiteres regelmäßiges Monitoring zum Stand offener Akquisen sind zentrale Bausteine im Risikomanagement der dena. Hierfür wurden sowohl dena-intern als auch gemeinsam mit dem Bundeswirtschaftsministerium Instrumente zur Überwachung und Steuerung der Umsatzentwicklung erarbeitet. Es erfolgt eine enge Beobachtung der Geschäftsentwicklung – sowohl intern als auch im regelmäßigen Austausch mit dem BMWK. Aufgrund des hohen Anteils an BMWK-Aufträgen am Gesamtumsatz ist die dena in besonderer Weise darauf angewiesen, dass die mit diesem Ministerium abgestimmten Projekte tatsächlich im geplanten Umfang beauftragt werden.

Im Jahr 2024 bestätigten sich sowohl die Notwendigkeit als auch das gute Funktionieren dieses Monitorings: Das Zusammentreffen von zwei außergewöhnlichen Ereignissen – ein umfassender Cyberangriff auf die dena und die Haushaltssperre sowie die verzögerte Haushaltsverabschiedung durch den Bund, in deren Folge sich auch die Beauftragung einiger BMWK-Projekte verzögerte – konnte dank des etablierten Monitorings gut gehandhabt werden. So ließ sich sehr schnell ermitteln, mit welchen potenziellen Umsatzausfällen bzw. -verschiebungen zu rechnen sein würde. Auf dieser Basis konnten entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Die Liquidität des Unternehmens war von diesen außergewöhnlichen Entwicklungen nicht tangiert; sie ist vielmehr aufgrund der mehrjährigen positiven wirtschaftlichen Entwicklung der dena gesichert. Einen Liquiditätskredit nimmt die dena seit mehr als zehn Jahren nicht in Anspruch. Sie hat allerdings aktuell auch keinen Betriebsmittelkreditrahmen. Die dena führt ein solides und vorausschauendes Liquiditätsmanagement. Das Liquiditätsrisiko ist deshalb aktuell als sehr gering zu erachten.

Die dena ist im vergangenen Jahr personell erneut sehr stark gewachsen. Aufgrund mehrerer hochvolumiger, langfristig laufender Beauftragungen ist der Bedarf an qualifizierten Kräften weiterhin hoch. Personalrisiken bestehen vor allem aufgrund des Engpasses an qualifizierten Arbeitskräften auf dem deutschen Arbeitsmarkt, einer stetig wachsenden Nachfrage nach Fachkräften für das Themenfeld Transformation zur Klimaneutralität sowie einem recht hohen Anteil an Nachwuchskräften in der dena-Belegschaft. Insbesondere Berufseinsteigende suchen oftmals bereits nach wenigen Jahren der Betriebszugehörigkeit eine nächste Station bei anderen Arbeitgebern. Um hier gegenzusteuern, hat die dena ihr Personalmanagement ausgebaut und dabei insbesondere die Teams für Recruiting und Personalentwicklung verstärkt. Von der erneuten Durchführung der Umfrage zur Arbeitskultur „Great Place to Work“ innerhalb der dena verspricht sich die Geschäftsführung zudem einen objektiven Gradmesser für die Stärken und Schwächen im Unternehmen.

Die dena nutzt zur Überwachung der Risiken verschiedene Instrumente. Das Controlling stellt tagesaktuelle Auswertungen für alle Projektleitenden sowie einen monatlichen aggregierten Managementbericht zur Verfügung. Darüber hinaus führt die Geschäftsführung vierteljährlich mit allen Bereichsleitungen formalisierte Quartalsgespräche unter Einbeziehung des Controllings durch, in denen der aktuelle Status und die Vorschau des jeweiligen Bereichs gemessen an den auf den Bereich heruntergebrochenen Zielen des Wirtschaftsplans erörtert werden. Betrachtet werden dabei auch Auswirkungen auf die Personalressourcen und das Engpassmanagement bei kurzfristigen Anforderungen infolge von Ausschreibungen bzw. neu hinzukommenden Aufträgen.

Die Risiken im Unternehmen werden zudem über ein zentrales Risikomanagementsystem systematisch überwacht. Dessen wesentliche Elemente sind eine umfassende Erfassung möglicher Risiken, ihre regelmäßige Überprüfung und Bewertung sowie eine entsprechende Risikoberichterstattung an die Geschäftsführung.

Dass das Risiko eines Cyberangriffs seit einigen Jahren sehr hoch ist, spiegelt sich in den regelmäßigen Berichten des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik wider. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, aber auch Behörden und öffentliche Einrichtungen waren und sind von solchen Attacken betroffen. So wurde die dena Ende 2023 Opfer eines Ransomware-Angriffs auf ihre

Server-Infrastruktur. Mithilfe externer Dienstleister und durch das große Engagement der Mitarbeitenden, insbesondere im IT-Team, ist es gelungen, die Folgen dieses Angriffs rasch und effizient ohne wesentliche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit im Jahr 2024 zu überwinden.

Aus den Erfahrungen des Cyberangriffs wurden mit Unterstützung eines externen Dienstleisters Maßnahmen zur Risikominimierung erarbeitet und umgesetzt. Die Schwerpunkte liegen hier unter anderem auf der Identifikation und Verhinderung unautorisierter Zugriffe auf das interne Netzwerk, der Trennung von Server- und Netzwerksystemen sowie Administrationsrollen, höheren Sicherheitsstandards für alle Mitarbeitenden (Multi-Faktor-Authentifizierung) sowie Schulungen und Erhöhung des Sicherheitsbewusstseins der Mitarbeitenden. Zusätzlich wurde das IT-Team im Laufe des Jahres 2024 personell deutlich verstärkt.

Die Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit interner Prozesse ist Gegenstand regelmäßiger Prüfungen der internen Revision, deren Hinweise in einen Maßnahmenkatalog überführt und bearbeitet werden.

Es sind für die Geschäftsführung derzeit keine einzelnen oder aggregierten Risiken zu erkennen, die den Bestand der dena gefährden könnten.

## 7 Chancen für die künftige Entwicklung

Die durch den Ukraine-Krieg ausgelöste Energiepreis- und Versorgungskrise hat sich im Verlauf des Jahres 2024 weitgehend beruhigt. Zahlreiche Maßnahmen der Politik zur Krisenbekämpfung sowie zur Ausgestaltung des Zielpfads für Klimaneutralität zeigen Wirkung: Im Jahr 2024 konnte Deutschland seine Klimaziele erreichen und die Emissionen weiter senken. Der Anteil erneuerbarer Energien an der Stromproduktion erreichte bereits 54,4 Prozent. Wichtige Vorhaben wie etwa der Aufbau eines Wasserstoff-Kernnetzes wurden gestartet. Die Transformation zur Klimaneutralität ist mitten in Wirtschaft und Gesellschaft angekommen. Zugleich zeigt sich in der anhaltenden Schwäche der deutschen und europäischen Wirtschaft die wachsende Notwendigkeit, deren Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu stärken. Hinzu kommen die Herausforderungen einer Neuordnung im transatlantischen Verhältnis mit einer aggressiven Handelspolitik vonseiten der USA.

In diesem Umfeld kann die dena mit ihrer breiten Expertise und ihrem Fokus auf praxisorientierte Lösungen einen wertvollen Beitrag leisten, zum einen für die Bundesregierung – um deren politische Ziele zu erreichen – und zum anderen für ihre Partner aus der Wirtschaft – indem sie diese bei der Transformation und Resilienzstärkung mit konkreten Ansätzen unterstützt. Zugleich wird die dena weiterhin Grundlagenarbeit leisten, um den Weg für neue Lösungsansätze und Geschäftsmodelle zu ebnen.

Die Lage der öffentlichen Haushalte macht es für Bund, Länder wie Kommunen erforderlich, die vorhandenen Mittel besonders effizient einzusetzen und durch Investitionen Effizienzpotenziale zu heben, um die anstehenden Aufgaben der Transformation zu finanzieren. Zudem gilt es, in dem von der neuen Bundesregierung geplanten Infrastrukturfonds die Ziele von Energiewende und Klimaschutz umfassend zu integrieren, auch über den rein für Klimaschutzmaßnahmen vorgesehenen

Finanzrahmen hinaus. Konkrete Ansätze hierzu vermittelt die dena beispielsweise in den Vorhaben zum Energiespar-Contracting. Weitere, gezielt auf Kommunen ausgerichtete Finanzierungsinstrumente plant die dena gemeinsam mit Stakeholdern zu entwickeln, insbesondere um die Aufgaben beim Umbau der Wärmeversorgung zu bewältigen.

Zugleich begleitet die dena in verschiedenen Vorhaben den Aufbau neuer Märkte, bei denen privatwirtschaftliche Akteure eine zentrale Rolle spielen. So werden die Aktivitäten zum Seriellen Sanieren mit dem Ziel der warmmieten- und klimaneutralen Sanierung von Gebäuden fortgesetzt und die bereits erreichten Erfolge und Erfolgskonzepte auf andere Gebäudetypen und -segmente übertragen. Mittelfristig soll ein Markt für klimaneutrale Wohnraum in Deutschland etabliert werden. Dazu hat die dena ein breites Netzwerk von Akteuren aus der Bau- und Immobilienwirtschaft aufgebaut und eine stetig wachsende Zahl von bereits realisierten Projekten begleitet.

Einer der Schwerpunkte der neuen Bundesregierung wird die Digitalisierung sein. Die dena ist in diesem Bereich mit ihrem Future Energy Lab und der Arbeit für den Aufbau eines Dateninstituts breit aufgestellt. In Verbindung mit Projekten, die sich auf Resilienzstärkung und Sicherheit fokussieren, kann sie hier wertvolle Hilfestellungen für Unternehmen wie andere Institutionen geben.

Für die dena selbst wird es darum gehen, ihre internen Strukturen und Prozesse weiter zu optimieren, um den Anforderungen eines mittelständischen Unternehmens besser gerecht zu werden. Dazu wurde eine eigene Arbeitsgruppe für Organisationsentwicklung geschaffen, welche die verschiedenen internen Change-Prozesse bündelt, begleitet und monitort. Eine besondere Rolle nimmt hier weiterhin der Auf- und Ausbau einer resilienteren IT-Systemumgebung ein. Basierend auf einer IT-Strategie für das Unternehmen soll die Digitalisierung weiter vorangetrieben und eine neue, widerstandsfähigere Systemlandschaft gestaltet werden.

Als Wissensunternehmen spielen die Mitarbeitendenbindung wie auch die kontinuierliche Personalgewinnung eine zentrale Rolle für die dena. Mit der Einführung eines neuen Entgeltsystems will sie daher zum einen mehr Transparenz und Fairness schaffen und zum anderen ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber vergleichbaren Unternehmen stärken.

Bei Umsatz und Personal erwartet die dena für 2025 erneut ein Wachstum. Parallel hierzu soll der Fokus auf einer fortlaufenden Integration von Personal, Standorten und Projekten im Unternehmen liegen. Hierzu sollen unter anderem die weitere Digitalisierung von Geschäftsprozessen und die Etablierung der Nachhaltigkeitsprinzipien in den Fokus genommen werden. Die Geschäftsführung arbeitet bei dieser Aufgabe eng und vertrauensvoll mit den Führungskräften des Unternehmens sowie dem Aufsichtsrat zusammen.

Die dena sieht sich für das Jahr 2025 dank ihrer umfassenden Expertise in den maßgeblichen Themenfeldern von Energiewende und Klimaschutz sehr gut aufgestellt. Ihre Rolle als herausragender Partner der Bundesregierung zur Umsetzung der energie- und klimapolitischen Ziele Deutschlands hat sich fest etabliert. Mit Blick auf die großen Herausforderungen auf dem Weg zur Klimaneutralität im Jahr 2045 eröffnen sich für die dena viele Chancen für neue Aufgaben und Projekte.

## 8 Prognosebericht

Die dena wird die Bundesregierung im Jahr 2025 erneut eng begleiten, um die zahlreichen Aufgaben zu Energiewende und Klimaschutz in der Umsetzung voranzubringen. Mit ihrer großen Expertise und umfassenden Branchennetzwerken in relevanten Handlungsfeldern ist die dena eine zentrale Partnerin an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, um das langfristige Ziel Klimaneutralität zu erreichen.

Die folgenden Themenbereiche bilden für das Jahr 2025 Schwerpunkte; sie sind eine Auswahl aus dem sehr großen Projektspektrum des Unternehmens.

### Gebäude und Kommunen

Die Energieeffizienz-Expertenliste wird weiter ausgebaut: Gemeinsam mit dem BMWK und dem Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) sollen neue Zielgruppen und Kategorien erschlossen werden. Über die Liste soll für Suchende – von privaten Haushalten bis hin zu Unternehmen – der Zugang zu spezifisch qualifizierten Fachkräften für das Bauen und Sanieren erleichtert werden. 2025 soll die dena Qualitätssicherungsmechanismen bei Förderprogrammen und Fachkräften unterstützen und weiterentwickeln. So sollen beispielsweise für das BMWSB Vor-Ort-Kontrollen im Kontext des Förderprogramms Klimafreundlicher Neubau (KfN) konzipiert und erste Pilotprojekte umgesetzt werden.

Ein neuer Schwerpunkt der dena ist das Thema Wohnungseigentümergemeinschaften (WEG). Diese Gemeinschaften sollen im Rahmen eines Projekts bei der energetischen Sanierung sowie der Umstellung auf klimaneutrale Heizsysteme unterstützt werden. Die spezifischen Hemmnisse und Herausforderungen von WEG werden analysiert, um passgenaue Unterstützungsangebote entwickeln zu können.

Das Gebäudeforum klimaneutral etabliert sich weiterhin als zentrale Informationsplattform für die Bündelung zahlreicher Fachinhalte rund um klimaneutrales Bauen und Sanieren. Hier sind Informationen zu ordnungsrechtlichen Vorgaben, zu Aspekten der Gebäudetechnik und der Gebäudehülle sowie zu erneuerbaren Energien erhältlich. Das Forum zeigt für die verschiedenen Zielgruppen Lösungen zur Umsetzung auf, liefert Beispiele in Form von Best Practices und bietet generelle Orientierungshilfen.

Serielles Sanieren ist auf bestem Weg, in Deutschland und Europa zu einer Schlüsseltechnologie zu werden. Auch die dena wird ihre Aktivitäten in diesem Feld ausbauen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Nachfragesteigerung sowohl im Wohn- als auch im Nichtwohngebäude-Segment. So führt die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben in mehreren Pilotprojekten konkrete Planungen durch. Auch weitere Gebäudetypen im kommunalen Bereich (z. B. Schulen/Kitas) kommen hinzu. Bei Mehrfamilienhäusern entwickelt sich der Trend weg vom Einzelgebäude hin zu Straßenzügen und Quartieren. Bei Einfamilienhäusern werden erste Piloten umgesetzt. Auch zur Kommunalen Wärmeplanung werden Schnittstellen etabliert.

Die Umsetzung der Energiewende auf lokaler Ebene sowie die Vorbildfunktion der öffentlichen Hand bleiben von hoher Bedeutung. Das hierfür nötige starke Zusammenspiel von Bund, Ländern und Kommunen wird von der dena unterstützt mit dem Stakeholder-Dialog Wärmeplanung sowie laufenden

Projekte wie dem Kompetenzzentrum Kommunale Wärmewende in Halle und dem Kompetenzzentrum Contracting. Beide gehen nun in die nächste Phase. Dabei gilt es insbesondere Finanzierungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die Teilhabe zu verstetigen, eine integrierte Planung zu ermöglichen sowie bestehende Instrumente wie das Energiespar-Contracting (ESC) weiterzuentwickeln.

## **Erneuerbare Energien, Energieträger und Infrastruktur**

Im Jahr 2025 wird die dena weiterhin an der Verbesserung der Rahmenbedingungen für den schnellen Ausbau der erneuerbaren Energien arbeiten. Hierzu werden insbesondere die bereits laufenden Aktivitäten im Rahmen der Marktoffensive Erneuerbare Energien, des Biogasregisters und des RES-Programms der Exportinitiative Energie weitergeführt. Mit Blick auf die Dekarbonisierung des Stromsektors unterstützt die dena das BMWK bei der Umsetzung der PV-Strategie sowie beim Aufbau europäischer Offshore-Kooperationen, der Umsetzung der Roadmap Systemstabilität und der Entwicklung eines Kapazitätsmarktes.

Hinsichtlich des Aufbaus der Versorgung des Energiesystems mit grünem Wasserstoff unterstützt die dena das BMWK bei der Umsetzung der Nationalen Wasserstoffstrategie, dem Aufbau europäischer Importkorridore sowie der Leitstelle Wasserstoff.

Ein weiterer wesentlicher Arbeitsstrang in diesem Themenfeld umfasst die Aktivitäten der dena bei der Aktualisierung der Systementwicklungsstrategie sowie die Fortführung der Tätigkeiten für die Energiehäfen der Zukunft.

## **Industrie**

Die Industrie in Deutschland befindet sich in einer herausfordernden Situation. Umso wichtiger sind politische Rahmenbedingungen, die die Transformation der verschiedenen Branchen sowie den Austausch zwischen Unternehmen beziehungsweise Unternehmen und Politik gezielt unterstützen. Die dena fokussiert bei der fachlichen Beratung beispielsweise auf die Carbon-Management-Strategie (CMS) für schwer vermeidbare Emissionen. Hinsichtlich der Langfriststrategie Negativemissionen wird die dena in der ersten Jahreshälfte eine Entscheidungsgrundlage für die neue Bundesregierung erarbeiten. Auf dieser Basis soll es möglich sein, rasch eine Strategie für Negativemissionen zu entwickeln und Ziele für technische Senken gemäß Klimaschutzgesetz § 3b vorzuschlagen.

Die Initiative Energieeffizienz- und Klimaschutz-Netzwerke (IEEKN) soll als Aktionsbündnis der Bundesregierung mit 21 Verbänden und Organisationen der deutschen Wirtschaft über die aktuelle Laufzeit hinaus fortgesetzt werden. Die Träger der IEEKN haben 2024 ihre Absicht hierfür bekundet. Das Folgeprojekt setzt Maßnahmen um wie die Evaluation der bisherigen Aktivitäten, Workshops zur inhaltlichen Weiterentwicklung mit Schwerpunkt Kommunen und Finanzierung sowie den Entwurf eines Stufensystems für Netzwerke.

Ein weiterer Schwerpunkt der dena sind Aktivitäten zur Forcierung der Kreislaufwirtschaft in verschiedenen Industriebranchen.

## Öffentlicher Sektor

Für die Erfassung der Energieverbrauchswerte aller öffentlichen Stellen in Deutschland organisiert die dena für das BMWK und die Bundesstelle für Energieeffizienz (BfEE) die technische Umsetzung eines Energieverbrauchsregisters. Dessen praktische Einführung wird von Kommunikationsmaßnahmen begleitet, um die Vorbildwirkung des öffentlichen Sektors aufzuzeigen. Hintergrund sind die Vorgaben aus der Europäischen Energieeffizienzrichtlinie (EED). Sie verpflichtet die Mitgliedstaaten, den Gesamtenergieverbrauch im öffentlichen Sektor jährlich um mindestens 1,9 Prozent zu senken und insofern eine Vorbildwirkung des Sektors zu erzielen.

## Digitale Technologien und Innovation

Das Future Energy Lab hat sich seit seiner Gründung 2021 als zentraler Ort für Digitalthemen im Energiesektor entwickelt. In der 2025 startenden nächsten Projektphase ist die Arbeit bis Ende 2027 sichergestellt. Das Lab wird weiterhin Themen wie Smart Meter, künstliche Intelligenz im Energiesektor, digitale Identitäten und Datenräume vorantreiben, Innovationen fördern sowie das Netzwerk zur Digitalthemen weiter ausbauen und noch näher an die Energie- und Digitalwirtschaft heranrücken. Die Förderung von Start-ups und der Austausch mit ihnen sind ebenfalls weiterhin Teil der Strategie.

Im Jahr 2025 will die Bundesregierung mit der Gründung des Dateninstituts die Potenziale der Datennutzung in Deutschland über Sektorengrenzen hinweg heben. Mit dem Use Case „Domäne Energie“ und den darin gewonnenen Erkenntnissen zu Herausforderungen und Lösungsansätzen der Energiewirtschaft steuert die dena wichtige Impulse für die Ausrichtung des geplanten Dateninstituts bei.

Das nationale Start Up Energy Transition Program (SET Hub) hat sich als zentrale Anlaufstelle für Start-ups im Energiebereich etabliert und bildet einen wichtigen Bestandteil der nationalen Start-up-Strategie der Bundesregierung. Auch dieses Programm ist bis Ende 2027 verlängert. Dort werden 2025 Formate wie Veranstaltungen, Beratungen und Pilotprojekte zur Digitalisierung der Energiewende weitergeführt sowie neue Formate wie Coaching für Start-ups in der Skalierungsphase oder Innovationsprojekte zwischen Start-ups und KMUs hinzukommen. In Verbindung mit dem BETD findet im März 2025 wieder das Start Up Energy Transition (SET) Tech Festival als zentrale Konferenz für das Start-up-Ökosystem statt. In diesem Rahmen werden auch die international renommierten SET A wards verliehen.

Das Kompetenzzentrum Energieeffizienz durch Digitalisierung (KEDI) am Standort Halle wird 2025 weiter ausgebaut. Es stellt Fachexpertise für kleine und mittlere Unternehmen sowie die Gebäudewirtschaft bereit, um deren Energieeffizienzpotenziale mittels Digitalisierung besser zu erschließen. 2025 werden erfolgreiche Formate wie die KEDI-Roadshow, Webinare und die Darstellung von Best-Practice-Beispielen fortgeführt.

## Globale Energiewende

Im Jahr 2025 wird die Zusammenarbeit im Rahmen der Klima- und Energiepartnerschaften Deutschlands mit Partnerländern weiter intensiviert. In der bilateralen Energiepartnerschaft mit der Türkei stehen unter anderem der Ausbau der erneuerbaren Energien und die Stromnetzinfrastruktur im

Fokus, in der Partnerschaft mit Jordanien die Verbesserung der Energieeffizienz sowie die Stärkung der Übertragungsnetze und in der Partnerschaft mit Israel Fragen der Energiesicherheit, insbesondere zur Cybersicherheit von kritischer Energieinfrastruktur. Die Kooperation mit Zentralasien zu Wasserstoff und Capacity Building für die grüne Transformation wird verstärkt überregionale Angebote umfassen. In Osteuropa wird sich die dena in Wissensaufbau und -transfer unter anderem für Energiegemeinschaften und Cybersicherheit in Moldau, Energieeffizienz in Gebäuden in der Ukraine sowie Start-ups in Georgien engagieren. Zudem werden die bilaterale Plattform mit Polen zu Energiehemen und grenzüberschreitende Energieprojekte weiter ausgebaut und Austauschformate zum Aufbau eines europäischen Wasserstoffnetzes unterstützt. Auch Projekte in Südamerika und Südostasien werden weitergeführt.

## Kommunikation und Verwaltung

Im Jahr 2025 feiert die dena ihr 25-jähriges Bestehen. In diesem Zuge wird sie auf die Unternehmensgeschichte zurückschauen und den Blick nach vorne auf künftige Aufgaben richten. Zum Jubiläum wird die dena als weiteren Umsetzungsschritt in dem 2023 gestarteten Prozess zur Markenpositionierung ihr Corporate Design modernisieren. Im zentralen Bereich der Unternehmenskommunikation gilt es auch im Jahr 2025, die internen Prozesse weiter zu digitalisieren und effizienter zu gestalten. Eine bereichsinterne Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit dem Einsatz von KI-Tools in der Kommunikation und der weiteren Automatisierung von Prozessen. Für eine optimierte Ansprache der Zielgruppen und eine bessere Pflege der Stakeholder- und Kundenbeziehungen erfolgt der weitere Roll-out der neuen Systemlandschaft im Customer Relationship Management. Die diesbezügliche Systementscheidung und die Migration vorhandener Daten erfolgen mithilfe eines per europaweiter Ausschreibung gewonnenen Dienstleistungspartners.

Im Jahr 2025 liegt der Fokus der Verwaltung klar auf Prozessen – von der Verschlankung über die Dokumentation bis hin zur Digitalisierung. Ziel ist es, Abläufe effizienter zu gestalten, Transparenz zu schaffen und die Organisation zukunftsfähig aufzustellen.

Ein hierbei zentrales Projekt ist die Erarbeitung einer eng mit der Digitalisierungsstrategie verknüpften IT-Strategie. Dies soll eine ganzheitliche strategische Ausrichtung der IT-Landschaft ermöglichen. Die Migration auf SharePoint und damit die Schaffung einer einheitlichen, modernen Plattform für die Zusammenarbeit erfolgt 2025. Ergänzt wird dies durch die Einführung weiterer Anwendungen aus der Microsoft-365-Welt, darunter Microsoft Teams und weitere Tools zur Optimierung der digitalen Arbeitsweise. Das ISMS-Team (ISMS: Informationssicherheitsmanagementsystem) verfolgt weiterhin das Ziel, bis Ende 2025 die BSI-Zertifizierbarkeit (BSI: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik) herzustellen. Hierfür werden gezielte Maßnahmen zur Stärkung der Informationssicherheit und IT-Governance umgesetzt.

Im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung der Verwaltung soll 2025 auch das Compliance-Management-System gezielt ausgebaut werden. Dabei werden sowohl ein Risikomanagement als auch ein internes Kontrollsystem integriert, um gesetzliche wie auch interne Vorgaben systematisch einzuhalten, die Transparenz zu erhöhen und die Governance-Strukturen nachhaltig zu stärken.

Ein weiteres wichtiges Vorhaben ist die Implementierung eines neuen Gehaltssystems, das für mehr Transparenz und Effizienz in der Vergütung sorgen wird. Zudem wird die Renovierung der Büroflächen, insbesondere am Standort Berlin Mitte, weiter vorangetrieben. Der Fokus liegt hier auf der Modernisierung von Besprechungsräumen und Büros, um eine zeitgemäße und produktive Arbeitsumgebung zu schaffen.

Mit diesen Maßnahmen stellt sich die Verwaltung strategisch für die Zukunft auf und legt den Grundstein für eine noch effizientere, sicherere und digitalere Organisation.

### **Das Unternehmen dena**

Die dena als Unternehmen wird sich im Jahr 2025 darauf fokussieren, ihre Geschäftsentwicklung weiter zu verstetigen und die Bandbreite ihrer Auftraggeber zu diversifizieren. Nach einer Strukturierung der laufenden Veränderungsprozesse im Jahr 2024 sind für 2025 die strategischen Ansätze zur Weiterentwicklung definiert und werden nun mit der Verknüpfung von Change-Management, Digitalisierung und Nachhaltigkeit in einer neuen Aufstellung systematisch angegangen. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Digitalisierung der Prozesse im Unternehmen sowie der Einführung des neuen, dena-eigenen Entgeltsystems.

## **9 Nachhaltigkeit**

Seit 2020 kommuniziert die dena ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten transparent durch die Abgabe einer Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Aufbauend auf den Prinzipien der Agenda 2030 und den Sustainable Development Goals (SDGs) verfolgt sie das Ziel, eine CO<sub>2</sub>-neutrale, ressourcenschonende und lebenswerte Zukunft zu gestalten. Die Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf einem integrativen Modell, das die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – ökologisch, sozial und ökonomisch – gleichwertig berücksichtigt. Für jede Dimension wurden übergeordnete Ziele definiert, die durch spezifische Teilziele ergänzt werden.

#### Übergeordnete Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie

- Klimaneutralität bis 2030 (Ökologische Dimension): Ziel ist es, die dena bis 2030 klimaneutral auszurichten.
- Gesunde, zufriedene und leistungsfähige Mitarbeitende (Soziale Dimension): Es wird ein Arbeitsumfeld geschaffen, das sowohl die Gesundheit als auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden fördert und Entwicklungspotenziale stärkt.
- Nachhaltiges Wachstum und langfristige Stabilität (Ökonomische Dimension): Angestrebt wird ein nachhaltiges Umsatzwachstum mit einer moderaten Rendite zwischen 0,5 und 1 Prozent, um ökonomisch nachhaltig, aber nicht gewinnmaximierend zu wirtschaften.
- Nachhaltiges Risikomanagement (Governance): Ein integrales Risikomanagement stellt sicher, dass ökologische, soziale und ökonomische Risiken frühzeitig erkannt und adressiert werden.

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie wird von einer Nachhaltigkeitsmanagerin koordiniert. Im Jahr 2024 wurde zudem ein bereichsübergreifendes Kernteam Nachhaltigkeit gegründet, das die Strategieentwicklung unterstützt und sicherstellt, dass die Nachhaltigkeitsmaßnahmen in die jeweiligen Bereiche kommuniziert und dort operativ umgesetzt werden. Nachhaltigkeit ist dadurch noch stärker in die Unternehmensstruktur integriert. Eine enge Abstimmung mit der Geschäftsführung stellt sicher, dass sämtliche Maßnahmen im Einklang mit den strategischen Prioritäten der dena stehen.

Ab dem Geschäftsjahr 2025 soll die Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß den Anforderungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) Teil des Lageberichts werden. Parallel zu den Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern wurden bereits umfassende Vorbereitungen getroffen, darunter die Erweiterung interner Berichtsstrukturen, um eine lückenlose und transparente Erfassung der relevanten Daten sicherzustellen.

Die EU-Kommission hat jedoch am 26. Februar 2025 Vorschläge zur Vereinfachung der CSRD vorgelegt, über die das EU-Parlament und der Rat noch entscheiden müssen. Falls die Vorschläge in vollem Umfang angenommen werden, würde die dena aus dem Anwendungsbereich der CSRD herausfallen. Unabhängig davon werden die Ergebnisse der bisherigen Vorbereitungen in die Nachhaltigkeitsstrategie einfließen, und die dena wird weiterhin jährlich berichten.

## 9.1 Umgesetzte Maßnahmen und Handlungsfelder

### 1. Ressourcen sparen bei Einkauf und Beschaffung

Das kontinuierliche Wachstum der dena führt zu einem steigenden Bedarf an Möbeln, Büromaterialien und technischen Geräten. Um diesem Bedarf nachhaltig zu gestalten, wurden die Prinzipien der Nachhaltigkeit systematisch in die Beschaffungsprozesse integriert. Bereits bestehende Maßnahmen, wie ein Rahmenvertrag für Büromaterialien, der ökologische und soziale Nachhaltigkeitsstandards berücksichtigt, tragen dazu bei, die Beschaffung nachhaltiger zu gestalten. Ebenso reduziert der Einsatz von Wasserspendern, die direkt an die Wasserleitung angeschlossen sind, den Verbrauch von Getränkeflaschen und Plastik.

Im Jahr 2024 wurde Nachhaltigkeit als verpflichtend zu prüfendes Kriterium in den Vergabeprozess eingeführt. In Zusammenarbeit mit dem Kernteam Nachhaltigkeit und dem Team Recht wurden interne Leitfäden überarbeitet und eine Tabelle für nachhaltige Vergabe entwickelt. Diese listet mögliche Nachhaltigkeitskriterien für unterschiedliche Vergabeformen auf und dient den Fachbereichen als Orientierungshilfe. Gleichzeitig werden Fälle, in denen keine Nachhaltigkeitskriterien angewendet werden, systematisch dokumentiert, um die Gründe zu analysieren und entsprechend darauf reagieren zu können. Diese Maßnahmen sollen sicherstellen, dass ökologische und soziale Aspekte bei allen Beschaffungsentscheidungen berücksichtigt und gleichzeitig die Grundlagen für eine kontinuierliche Prozessoptimierung geschaffen werden.

## 2. CO<sub>2</sub>-Emissionen bei Geschäftsreisen senken

Geschäftsreisen, insbesondere Flugreisen, machen einen erheblichen Anteil der Treibhausgasemissionen der dena aus. Bereits im Vorjahr wurden die Kriterien für die Nutzung des Flugzeugs als Transportmittel verschärft und die dena-Reisekostenordnung entsprechend angepasst. Dadurch wird der Fokus stärker auf nachhaltige Reisemöglichkeiten gelegt.

Die dena fördert weiterhin die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel: Die Kosten für das Deutschland-Ticket werden vollständig übernommen, und Mitarbeitende können Zuschüsse zur Bahncard erhalten. Bei nachgewiesener dienstlicher Nutzung wird die Bahncard vollständig finanziert. Diese Maßnahmen erleichtern und fördern eine klimafreundliche Mobilität.

Die Daten über die Emissionen durch Flugreisen werden lückenlos erfasst, von einem Reisebüro bereitgestellt und durch Atmosfair berechnet sowie kompensiert. Im Jahr 2024 wurde eine neue Aus schreibung für die Kompensation mit verschärften Auswahlkriterien durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Kompensationsgelder möglichst wirkungsvoll eingesetzt werden. Atmosfair bleibt der Partner für die Kompensation der dena-Emissionen.

## 3. Nachhaltigkeit bei Events konsequent verankern

Veranstaltungen der dena verbrauchen durch die Aktivitäten der Teilnehmenden und Mitarbeitenden Ressourcen und Energie, was zu CO<sub>2</sub>-Emissionen führt. Um diese Auswirkungen zu minimieren, analysiert die dena die ökologischen Effekte ihrer Veranstaltungen systematisch. Seit 2024 werden Anfahrtswegs der Teilnehmenden bei der Eventanmeldung standardisiert erfasst, um sie in die Berechnung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks einzubeziehen.

Mit der Einführung eines neuen Systems zur Messbarkeit von Veranstaltungsemissionen werden Großveranstaltungen wie der Berlin Energy Transition Dialogue (BETD) und der dena-Kongress erfasst, analysiert und die entsprechenden Emissionen kompensiert. Seit 2024 gelten dieselben Standards auch für interne Veranstaltungen, deren Emissionen ebenfalls mit dem Partner Atmosfair ausgeglichen werden.

Ein internes Veranstaltungskonzept mit detaillierten Handlungsanweisungen zur nachhaltigen Planung und Durchführung befindet sich in der Testphase. Dieses Konzept bündelt Wissen und Erfahrungen, um Nachhaltigkeit fest in der Eventplanung zu verankern. Darüber hinaus werden bei allen dena-Veranstaltungen ausschließlich vegetarische und vegane Speisen angeboten, um den ökologischen Fußabdruck weiter zu reduzieren.

## 4. Energieverbrauch senken

Die Nutzung von Büroimmobilien ist eine weitere Quelle für CO<sub>2</sub>-Emissionen, die durch ein konsequentes Energiemanagement sowie die Einleitung von konkreten Maßnahmen senken lassen. Alle dena-Standorte beziehen Ökostrom. Im Jahr 2024 wurden Maßnahmen aus einem Energieaudit umgesetzt, darunter die Umstellung von Bewegungsmeldern auf Tastschalter, um Beleuchtung nur bei Bedarf zu aktivieren, sowie der Austausch von Leuchtmitteln durch energieeffiziente LEDs. Am Berliner EUREF Campus wird klimaneutrale Energieversorgung durch ein intelligentes Energienetz und energieeffiziente Technologien gewährleistet. Als Pilotprojekt werden am Standort Halle intelligente

Thermostate installiert, um den Energieverbrauch zu überwachen und zu regulieren. Bei der weiteren Umsetzung von Maßnahmen ist die dena auf die Zusammenarbeit mit Hauseigentümern und Hausverwaltung angewiesen. Erste Gespräche dazu haben 2024 zwischen den Standortmanagement der dena und den Vermietern des Standorts in Berlin Mitte stattgefunden.

## 5. Schaffung von Chancengleichheit

Die dena verpflichtet sich zur Einhaltung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes und fördert eine Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und Partnern, die unabhängig von Geschlecht, sexueller Orientierung, Hautfarbe, Religion, Kultur, Bildung, gesellschaftlicher Herkunft oder Nationalität erfolgt. Mit rund 30 Nationalitäten in der Belegschaft hat die dena eine hohe Diversität. Frauen stellen 55,9 Prozent der Mitarbeitenden, während 44,1 Prozent männlich sind. Die Geschäftsführung ist ausschließlich weiblich besetzt, und auch über die Hierarchieebenen hinweg sind Frauen häufig stärker vertreten. Dies deutet darauf hin, dass Frauen innerhalb der dena vergleichbare Aufstiegschancen in Führungspositionen wie Männer haben.

Um diese Entwicklung weiter zu fördern, hat die dena konkrete Zielgrößen für den Frauenanteil in Führungspositionen definiert:

- **Erste Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung** (Bereichs- und Stabsstellenleitung): Bis 2029 soll ein Frauenanteil von mindestens 50 Prozent erreicht werden. Bei jeder Nach- oder Neubesetzung wird darauf geachtet, diesem Ziel schrittweise näherzukommen.
- **Zweite Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung** (Arbeitsgebietsleitung): In dieser Ebene wurde der angestrebte Frauenanteil von 50 Prozent bereits erreicht. Ziel ist es, diesen Anteil dauerhaft zu halten.

Die Entwicklung des Frauenanteils wird weiterhin transparent kommuniziert, und die Geschäftsführung setzt sich dafür ein, alle Mitarbeitenden aktiv auf dem Weg zu mehr Chancengleichheit mitzunehmen.

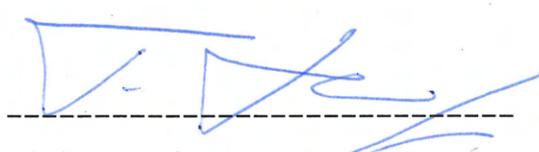
Berlin, den 15. Mai 2025

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)



Corinna Enders

Vorsitzende der Geschäftsführung



Kristina Haverkamp

Geschäftsführerin

## Trennungsrechnung für das Geschäftsjahr 2024

### Nachweis der Trennungsrechnung

Die Trennungsrechnung wurde erstmalig für das Jahr 2017 bei der dena auf Basis der Abstimmungen mit dem für EU-Beihilfefragen zuständigen Referat EA 6 des BMWi eingeführt. Hinsichtlich der Zielsetzung und der Vorgaben für eine Trennungsrechnung hat die dena die Mitteilung der EU-Kommission betreffend den Unionsrahmen für staatliche Beihilfen zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation (2014/C 198/01) als maßgebliche Grundlage für die Einführung einer Trennungsrechnung herangezogen. Zwar sind die Aktivitäten der dena in zuwendungsfinanzierten Projekten regelmäßig nicht als Forschung und Entwicklung im o. g. Sinne anzusehen, die mit einer solchen Trennungsrechnung verfolgten Ziele gelten aber gleichermaßen für die Arbeit der dena.

Mit dem von der dena entwickelten Kostenmodell lassen sich für alle Arten von Tätigkeiten projekt-spezifische Vollkostenrechnungen durchführen, in denen direkte Kosten und Gemeinkosten eindeutig und nachvollziehbar ausgewiesen werden. Bei der Vollkostenkalkulation werden neben den direkten Kosten auch indirekte Kosten der dena einkalkuliert.

Für 2024 kann mit der Trennungsrechnung der Nachweis erbracht werden, dass keine Quersubventionierung des wirtschaftlichen Tätigkeitsbereichs stattgefunden hat.

Trennung *	wirtschaftlich = privat	nichtwirtschaftlich = öffentlich, gemischt	Summe
Art der Finanzierung			
Erlöse	70.343.375,91	237.639,88	<b>70.581.015,79</b>
Zuwendungen	0,00	1.316.708,95	<b>1.316.708,95</b>
<b>Projektumsatz</b>	<b>70.343.375,91</b>	<b>1.554.348,83</b>	<b>71.897.724,74</b>
Projektfixkosten	23.047.687,62	668.220,78	<b>23.715.908,40</b>
Projektpersonalaufwand	24.600.102,99	529.734,94	<b>25.129.837,93</b>
sonstige Erträge	-12.714,08	0,00	<b>-12.714,08</b>
Abschreibungen	508.057,83	0,00	<b>508.057,83</b>
<b>direkte Projektkosten (Einzelkosten)</b>	<b>48.143.134,36</b>	<b>1.197.955,72</b>	<b>49.341.090,08</b>
Kostenumlage:			
Projektvorbereitung	895.753,71	19.793,17	<b>915.546,88</b>
Personalgemeinkosten	11.960.616,77	257.558,13	<b>12.218.174,90</b>
personalabhängige Verwaltungsgemeinkosten	5.427.406,28	116.872,96	<b>5.544.279,24</b>
projektkostenabhängige Verwaltungsgem	1.984.686,54	49.379,86	<b>2.034.066,40</b>
<b>indirekte Kosten</b>	<b>20.268.463,31</b>	<b>443.604,11</b>	<b>20.712.067,42</b>
<b>Ergebnis</b>	<b>1.931.778,24</b>	<b>-87.211,00</b>	<b>1.844.567,24</b>

\* wirtschaftlich: durch private und öffentliche Aufträge finanzierte Projekte

nichtwirtschaftlich: zuwendungsfinanzierte Projekte