

## RWE ist in guter Form



### Harry Roels

Vorsitzender des Vorstands  
der RWE AG

in der Hauptversammlung am 15. April 2004

---

---

Meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre,

im Namen des Vorstands heiÙe ich Sie herzlich willkommen bei Ihrer RWE, hier in der Grugahalle oder über unsere Internet-Übertragung. Außerdem begrüÙe ich unsere Gäste und die zahlreichen Vertreter der Presse.

---

---

### Wir haben Vieles erreicht in puncto Effizienz und Tempo.

---

---

Wir halten unsere Hauptversammlung in diesem Jahr genau einen Monat früher ab als im letzten Jahr. Damit sind wir eines der ersten DAX-Unternehmen mit einem Kalendergeschäftsjahr, das seinen Aktionären Rede und Antwort steht. Möglich geworden ist das, weil wir unsere internen Berichtsprozesse erheblich gestrafft haben. Dass wir auch sonst Vieles erreicht haben in puncto Effizienz und Tempo, möchte ich Ihnen heute in meinem Rückblick auf das

vergangene Geschäftsjahr darstellen. Und in meinem Ausblick werden Sie sehen, dass auch 2004 ein Jahr mit hoher Schlagzahl wird. Den Anspruch „mehr Effizienz und Tempo“ möchte ich im Übrigen auch auf meinen eigenen Vortrag beziehen. Der Dialog mit Ihnen ist meinen Vorstandskollegen und mir das Wichtigste heute.

### Erneut Mehrwert für Aktionäre geschaffen

Wert schaffen, meine Damen und Herren, ist Ihr Auftrag an uns, den Vorstand und die 127.000 Mitarbeiter des RWE-Konzerns. Wir meinen, dass wir Ihnen mit dem Geschäftsjahr 2003 über deutliche Fortschritte in dieser Hinsicht berichten können.

Zum einen haben wir den Wert Ihres Unternehmens im vergangenen Jahr erneut gesteigert – und zwar erheblich. Der *absolute Wertbeitrag*, die zentrale Größe zur Erfolgsmessung unserer Aktivitäten, fiel mit 781 Millionen € doppelt so hoch aus wie im Vorjahr. Im Kerngeschäft haben wir sogar die 1-Milliarden-€-Grenze

überschritten und damit unseren Zielwert für 2003 mehr als erfüllt. Wir werden auch zukünftig alle Maßnahmen auf ihren Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes überprüfen. Dabei geht es uns vor allem um die langfristigen Erfolgsperspektiven des Unternehmens. Davon profitieren unsere Kunden in Form attraktiver Leistungen und verlässlicher Partnerschaft. Davon profitieren unsere Mitarbeiter in Form gesicherter Arbeitsplätze. Und davon profitieren natürlich Sie in Form einer guten Verzinsung Ihres Investments.

In diesem Sinne werden wir Ihnen heute eine *Dividende* in Höhe von 1,25 Euro pro Aktie vorschlagen. Die Ausschüttung läge damit um 14 Prozent über Vorjahr. So wollen wir Sie an der gesteigerten Ertragskraft von RWE beteiligen. Gemessen am derzeitigen Börsenkurs erzielen Sie damit eine Dividendenrendite von 3,2 Prozent je Stammaktie und 3,6 Prozent je Vorzugsaktie. Damit nimmt RWE nicht nur – wie schon im Vorjahr – einen Spitzenplatz unter den DAX-Werten ein. Wir liegen auch

deutlich oberhalb der durchschnittlichen Dividendenrendite im gesamten Euroraum von etwa 2,5%.

---

**Wir werden eine Dividende in Höhe von 1,25 Euro pro Aktie vorschlagen. Die Ausschüttung läge damit um 14 Prozent über Vorjahr.**

---

Mehrwert bietet Ihnen auch unser Aktienkurs. Nach einer zweijährigen Durststrecke war 2003 für uns wieder ein gutes Börsenjahr. Mit einer *Performance* von 33% bei den Stämmen und 41% bei den Vorzügen zeigten RWE-Aktien eine ähnlich starke Entwicklung wie der DAX. Und das, obwohl zunächst konjunktursensible Titel im Fokus der Anleger standen. Den Branchenindex Dow Jones STOXX Utilities, der im Jahresverlauf um rund 15% zulegen, haben wir klar übertroffen. Richtig durchgestartet sind die RWE-Aktien in den ersten Monaten des laufenden Jahres. Über diesen Zeitraum betrachtet weisen sie derzeit die beste Performance von allen DAX-Titeln auf. Damit haben wir auf Jahresbasis auch den DAX deutlich überholt. Sie sehen dies auf den Kursgrafiken. Gut zu erkennen sind hier außerdem die positiven Marktreaktionen auf die Veröffentlichung unseres Jahresabschlusses Ende Februar. Wir werten dies als Indiz dafür, dass der Kapitalmarkt unsere wertorientierte Strategie honoriert.

Nicht zuletzt bieten wir Ihnen Mehrwert in Sachen *Transparenz*. So erfüllen wir alle Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. In diesem Zusammenhang weisen wir im Geschäftsbericht 2003 auch die Bezüge von Vorstand und Aufsichtsrat erstmals individualisiert aus.

### Jahresabschluss 2003

Meine Damen und Herren,

dass RWE in guter Form ist, sehen Sie vor allem an den *Eckdaten* des vergangenen Geschäftsjahres. Damit komme ich zum Jahresabschluss

2003. Nach drei Jahren strategischer Neuausrichtung verbunden mit starkem externen Wachstum haben wir 2003 die Festigung unserer Wettbewerbs- und Finanzposition in den Vordergrund gestellt. Daher auch das Motto meiner letzten Rede: „2003 ist ein Jahr der Konsolidierung“. Das war der Startschuss für eine neue Phase in der Entwicklung von RWE. Nach schneller Expansion starke Konzentration. Nämlich Konzentration aller unserer Ressourcen auf organisches Ergebniswachstum, effiziente Prozesse und Entschuldung. Und damit die Konzentration auf unsere inneren Stärken.

---

**Nach drei Jahren strategischer Neuausrichtung verbunden mit starkem externen Wachstum haben wir 2003 die Festigung unserer Wettbewerbs- und Finanzposition in den Vordergrund gestellt.**

---

Unsere Zahlen zeigen Ihnen, dass dieser Kurs nicht nur der RWE-Aktie gut bekommt, sondern auch unserer finanziellen Performance. Wir haben alle wichtigen Zielwerte erreicht, teilweise sogar übertroffen und damit eingelöst, was wir Ihnen vor einem Jahr in Aussicht gestellt hatten. Bis auf die Rückschläge bei RWE Umwelt und in größerem Maße noch bei Heidelberg zeigt der Konzernabschluss die verbesserte Qualität unserer Geschäfte, des Ergebnisses und unserer Bilanz.

Zu den wesentlichen Eckdaten:

Der *Konzernumsatz* ging um 6% auf rund 44 Milliarden € zurück. Während wir im Kerngeschäft vor allem durch Konsolidierungen 16% wachsen konnten, lag das Nichtkerngeschäft 70% unter Vorjahr. Bereinigt um alle Konsolidierungseffekte lag der Konzernumsatz – wie erwartet – in etwa auf Vorjahresniveau.

Beim *betrieblichen Ergebnis* konnten wir nun schon das vierte Mal in

---

**Beim betrieblichen Ergebnis konnten wir nun schon das vierte Mal in Folge zweistellig zulegen.**

---

Folge zweistellig zulegen. Es ist um 23% auf 5,55 Milliarden € gestiegen. Dabei hatten wir negative Währungseinflüsse von 165 Millionen € zu verkraften. Während wir im Kerngeschäft ein Plus von 27% erzielen konnten, schloss das Nichtkerngeschäft wegen der schwachen Nachfrage bei Heidelberger Druckmaschinen mit einem betrieblichen Verlust ab. Die deutlich verbesserte Ertragslage im Konzern ist zum einen auf die erstmals ganzjährige Einbeziehung unserer drei Großakquisitionen zurückzuführen. Gegenläufig wirkte die Entkonsolidierung von CONSOL. Zulegen konnten wir im Kerngeschäft auch operativ, also ohne Konsolidierungseffekte, und zwar um 11%. Im Konzern waren es 5%.

Das *Nettoergebnis* nach Firmenwertabschreibungen lag mit 953 Millionen € um 9% unter Vorjahr, aber deutlich über unseren eigenen Erwartungen. Darin sind erstmals die Aufwendungen für alle drei Großakquisitionen enthalten, aber auch erhebliche Einmaleffekte durch Aufwendungen für Restrukturierungen und für die Konzernreorganisation. Diese Belastungen konnten wir jedoch zum Teil kompensieren – zum einen aus den Buchgewinnen aus der Veräußerung unserer CONSOL-Beteiligung und dem Verkauf unseres 40%-Anteils an den Stadtwerken Leipzig. Positiv schlug außerdem zu Buche, dass aus der Änderung der Kernenergie-Rückstellungen Erträge in Höhe von netto rund 730 Millionen € verzeichnet wurden. Beim Nettoergebnis vor Firmenwertabschreibungen haben wir mit 1.938 Millionen € um rund 6% besser abgeschlossen als im Vorjahr. Das Ergebnis je Aktie beläuft sich auf 1,69 Euro inklusive und 3,45 Euro ohne Firmenwertabschreibungen.

Der operative Cash Flow lag mit 5,3 Milliarden € rund 11% unter dem Vorjahreswert. Dieser war vor allem

---

### Der Free Cash Flow erreichte mit 927 Millionen € einen guten Wert.

---

wegen der Entkonsolidierung des Raffinerie- und Tankstellengeschäfts besonders hoch ausgefallen. Der Free Cash Flow – also der operative Cash Flow vermindert um die Ausgaben für Sachanlagen – erreichte mit 927 Millionen € auch ohne diesen Sondereffekt einen guten Wert.

Die Investitionen haben wir um rund 43% auf 9,8 Milliarden € reduziert. Die Finanzinvestitionen erreichten mit 5,4 Milliarden € nur noch rund 40% des Vorjahreswertes, der allerdings akquisitionsbedingt besonders hoch ausgefallen war. Der Großteil der Mittelfloss 2003 in den Erwerb von American Water. Unsere Sachanlageinvestitionen erhöhten sich wegen Konsolidierungseffekten um 6,5% auf knapp 4,4 Milliarden €.

Die operative Rendite des Konzerns, der *Return on Capital Employed (ROCE)*, belief sich auf 10,4% und lag damit deutlich über den Konzern-Kapitalkosten von 9,0% vor Steuern. Zudem hatten wir 2002 noch einen Kapitalkostensatz von 9,5% zugrunde gelegt. Die Absenkung auf 9,0% berücksichtigt unseren gestiegenen Fremdkapitalanteil und das höhere Gewicht der risikoärmeren Wasseraktivitäten.

Die Nettoschulden lagen zum Jahresende bei 17,8 Milliarden € und damit niedriger als erwartet. Durch die Übernahme von American Water sowie weitere Investitionen waren sie im Januar 2003 zeitweise auf 23,2 Milliarden € angestiegen. Gegenläufig wirkten insbesondere der operative Cash Flow und 3,5 Milliarden € Veräußerungserlöse. Hinzu kamen die Entkonsolidierung von CONSOL, durch die Nettoschulden in Höhe von 0,5 Milliarden € entfielen, und 1,9

Milliarden € Entlastung durch Währungseffekte.

Zum Thema *Personal*: Am Jahresende 2003 beschäftigte der RWE-Konzern rund 127.000 Mitarbeiter. Das sind rund 4.700 Stellen bzw. 4% weniger als im Vorjahr. Durch Unternehmensver- und -zukäufe sind per Saldo mehr als 300 Mitarbeiter hinzugekommen. Operative Personalveränderungen führten zu einem Abbau von rund 5.000 Stellen, davon 3.900 in Deutschland.

---

### Wie schon in den Vorjahren haben wir 2003 erneut weit über unseren eigenen Bedarf ausgebildet.

---

Wie Sie wissen, haben die Marktveränderungen der vergangenen Jahre auch Personalanpassungen erforderlich gemacht, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Wir sind aber froh, dass wir hier jeweils sozialverträgliche Lösungen finden konnten. Auch in anderer Hinsicht nehmen wir unsere gesellschaftliche Verpflichtung sehr ernst. Wie schon in den Vorjahren haben wir 2003 erneut weit über unseren eigenen Bedarf ausgebildet. Angesichts der schwierigen Lehrstellensituation in Deutschland haben wir dabei im vergangenen Jahr unser Ausbildungsplatzangebot kurzfristig nochmals aufgestockt – trotz der angesprochenen Personalanpassungen und dem daraus resultierenden Personalbedarf. Solche Anstrengungen muss man sicherlich überdenken, wenn durch eine Ausbildungsplatzabgabe zusätzliche Belastungen auf uns zukämen. Insgesamt standen Ende 2003 fast 4.700 junge Menschen in einem Ausbildungsverhältnis mit uns, davon über 4.300 in Deutschland.

### Stabiles Portfolio als Grundlage für hohe Dividenden

Meine Damen und Herren, gute Zahlen und folglich hohe Dividenden sind in konjunkturell wech-

selhaften Phasen alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Mit Ihrem Investment in RWE setzen Sie auf ein Geschäftsmodell, das gerade dann ausgeprägte Stärken hat:

- ▷ Unser Portfolio mit den drei Kerngeschäften Strom, Gas und Wasser ist heute nicht nur stabiler als je zuvor – es ermöglicht auch kontinuierliches organisches Wachstum.
- ▷ Wir sind fokussiert, aber dennoch breit genug aufgestellt. Wir konzentrieren uns auf die vier Regionen Deutschland, Großbritannien, Mitteleuropa und im Wassergeschäft auch die USA. Damit erreichen wir ein Risikoprofil, in dem sich reife Märkte und Wachstumsmärkte die Waage halten.
- ▷ Unsere deutschen Aktivitäten tragen zwar rund die Hälfte zum betrieblichen Ergebnis im Kerngeschäft bei. Gleichzeitig sind wir

---

### Wir konzentrieren uns auf die vier Regionen Deutschland, Großbritannien, Mitteleuropa und im Wassergeschäft auch die USA.

---

aber durch unsere internationalen Aktivitäten deutlich weniger abhängig geworden von unserem wichtigsten Einzelmarkt.

- ▷ Außerdem verdienen wir heute jeden zweiten Euro in regulierten Märkten. Charakteristisch für sie ist ihre langfristige Berechenbarkeit.
- ▷ Dort, wo wir nicht in regulierten Märkten arbeiten, sind unsere Aktivitäten vertikal integriert. So können wir bei Marktveränderungen besser reagieren.

Die Summe dieser strategischen Faktoren liefert die Basis für stabile und hohe Cash Flows. Wir reinvestieren sie in renditestarke Aktivitäten, um unser Ergebnis kontinuierlich zu steigern. Damit können wir Ihnen, unseren Aktionären, auch bei ungünstigen konjunkturellen Bedingungen eine attraktive Rendite bieten.

## Performance – Fokus – Disziplin – Unternehmenskultur

Meine Damen und Herren,

mit unseren Konsolidierungsmaßnahmen haben wir dieses Geschäftsmodell weiter gestärkt. Lassen Sie mich das anhand von vier Schwerpunkten erläutern:

*Erstens: Wir haben die Performance verbessert.*

Der beste Indikator hierfür ist das deutlich gesteigerte betriebliche Ergebnis, das ich Ihnen eben genannt habe – übrigens das höchste in der RWE-Geschichte.

Eine wesentliche Voraussetzung hierfür war, dass wir unser im Februar 2000 gestartetes 2,6-Milliarden-€-Kostensenkungsprogramm erfolg-

---

**Mit Einsparungen in Höhe von 350 Millionen € haben wir unser Kostenziel für 2003 um 50 Millionen € übertroffen.**

---

reich fortgesetzt haben. Mit Einsparungen in Höhe von 350 Millionen € haben wir unser Kostenziel für 2003 dabei um 50 Millionen € übertroffen. Damit haben wir bereits 90% der damals geplanten Einsparungen realisiert.

Gleichzeitig haben wir mit drastischen Restrukturierungsprogrammen zusätzliche Belastungen bei RWE Umwelt und Heidelberger Druckmaschinen zwar nicht vollständig kompensieren, aber doch deutlich abfedern können.

Außerdem haben wir die Integration der neuen Konzerngesellschaften zügig vorangetrieben. Auf dem Chart sehen Sie, dass RWE Innogy und das Wassergeschäft auf Zielkurs liegen. Unsere tschechischen Gasaktivitäten haben 2003 bereits einen positiven Wertbeitrag erwirtschaftet – drei Jahre früher als erwartet.

*Damit komme ich zum zweiten Punkt: Fokus auf das Kerngeschäft.*

Am 25. Februar 2004 haben wir den Kapitalmarkt damit überrascht, dass wir innerhalb weniger Stunden rund 33 Millionen HOCHTIEF-Aktien für insgesamt 750 Millionen € platzieren konnten. Unser verbliebener Anteil von 9,6% dient der Unterlegung einer Umtausch-Anleihe über 200 Millionen €. Damit ist das Kapitel „Nichtkerngeschäft Bau“ für uns abgeschlossen. An der Nachricht, dass sich Heidelberger Druckmaschinen weitgehend von den beiden schwierigen Sparten Digitaldruck und Zeitungsdruck getrennt hat, sehen Sie, dass wir auch hier vorankommen.

---

**Mit der Platzierung von rund 33 Millionen HOCHTIEF-Aktien für insgesamt 750 Millionen € ist das Kapitel „Nichtkerngeschäft Bau“ für uns abgeschlossen.**

---

Außerdem haben wir unser Profil im Kerngeschäft weiter geschärft. Einen besonderen Beitrag hierzu hat der Verkauf unserer Beteiligung am US-Steinkohle- und Gasproduzenten CONSOL geleistet. Mit der parallelen Schließung unserer US-Energiehandelsaktivitäten konzentrieren wir uns in den USA nun vollständig auf das Wassergeschäft. Im Rahmen unserer strategischen Fokussierung haben wir uns außerdem von Stadtwerke-Beteiligungen in Leipzig und Düsseldorf getrennt.

Auch aus dem Unternehmensbereich RWE Umwelt werden wir aussteigen. Das Unternehmen erfüllt die Konzernzielsetzungen nicht. Dies ist der Auslöser, aber nicht der Grund für die Trennung vom Umweltgeschäft. Bereits im Zuge der Planungen für die Konzernreorganisation haben wir festgestellt, dass eine enge Vernetzung von RWE Umwelt mit den anderen Kerngeschäften wegen geringer Synergien und unterschiedlicher Erfolgsfaktoren nicht in Frage kam. Im Gegenteil: Es hat sich gezeigt, dass sich für unser Umweltgeschäft aus

der Zugehörigkeit zum RWE-Konzern in der mittelständisch geprägten

---

**Auch aus dem Unternehmensbereich RWE Umwelt werden wir aussteigen.**

---

Entsorgungsbranche eher Wettbewerbsnachteile ergeben. Im Größenvergleich ist das Umweltgeschäft ohnehin eine Randaktivität innerhalb unseres Portfolios. Es lieferte im letzten Jahr nur etwa 5% des Umsatzes und rund 1% des betrieblichen Ergebnisses im Kerngeschäft.

Derzeit konzentrieren wir uns bei RWE Umwelt auf Kostensenkung und Portfoliobereinigung. Wir sind zuversichtlich, dass wir das Unternehmen ab 2005 mit angepassten Kostenstrukturen zu für uns werterhaltenden Bedingungen veräußern können.

*Finanzielle Disziplin ist der dritte Schwerpunkt im Rahmen unseres Konsolidierungskurses.*

Schuldenabbau stand 2003 ganz oben auf unserer Agenda. Mit Erfolg, wie ich Ihnen vorhin schon erläutert habe. Denn mit einer Nettoverschuldung von knapp 18 Milliarden € zum Jahresende haben wir unseren Zielwert für 2005 von maximal 20 Milliarden € vorzeitig erreicht. Und zwar auch dann, wenn man den Wert um positive Währungseffekte in Höhe von knapp 2 Milliarden € bereinigt.

*Der vierte Schwerpunkt ist die Weiterentwicklung unserer Führungskultur.* Mit der neuen Konzernorganisation und der Integration unserer ausländischen Unternehmen hat sich das Gesicht von RWE grundlegend verändert. Doch neue Strukturen sind nur dann sinnvoll, wenn sie im Rahmen von ergebnisorientierten Prozessen für Marktvorteile genutzt werden können. Das verlangt eine Führungskultur, die das Unternehmen zum einen auf Performance ausrichtet und zum anderen die Organisation permanent weiterentwickelt. Vorleben statt nur einzufordern ist hier der Schlüssel zum Erfolg.

Das neue Group Business Committee ist dabei der Katalysator. Wir haben dieses Führungsgremium eingerichtet, um die unterschiedlichen Erfahrungen unserer Top-Führungskräfte nicht nur in einzelnen Führungsgesellschaften und auf einzelnen

---

### Vorleben statt nur einzufordern ist der Schlüssel zum Erfolg in der Weiterentwicklung unserer Führungskultur.

---

Märkten einzusetzen, sondern auch bereichsübergreifend systematisch zu nutzen. Und das zahlt sich aus: Durch die wesentlich engere Zusammenarbeit des Konzernvorstandes mit den Vorstandsvorsitzenden der wichtigsten Konzerngesellschaften streben wir eine völlig neue Qualität der Entscheidungsfindung an und beschleunigen die Umsetzung von beschlossenen Projekten in den Gesellschaften. Auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Gesellschaften profitiert erheblich davon. Ich habe hierbei ein Management-Team schätzen gelernt, das lokal *und* international denken und handeln kann. Ein Team, das schwierige Themen offen und intensiv diskutiert, um anschließend klar zu entscheiden und konsequent umzusetzen. Das ist die Kultur, die wir brauchen, und zwar auf allen Ebenen.

Der Anspruch, das Zusammenspiel zwischen der strategischen Führung des Gesamtkonzerns und der operativen Verantwortung durch die Unternehmensbereiche weiter zu optimieren, spiegelt sich auch in den jüngsten Personalentscheidungen wider. Berthold Bonekamp hat mit Wirkung zum 1. April 2004 den Vorstandsvorsitz bei unserer größten Führungsgesellschaft RWE Energy übernommen und ist seither auch Mitglied des Vorstands der RWE AG. In dieser Funktion möchte ich ihn heute ganz herzlich hier auf dem Vorstandspodium begrüßen. Bei RWE Power hat mein Kollege Gert Maichel den Vorstandsvorsitz übernommen und bleibt

gleichzeitig Vorstandsmitglied der RWE AG.

### Neue Konzernstruktur planmäßig umgesetzt

Meine Damen und Herren,

ich habe heute bereits mehrfach unsere neue *Konzernorganisation* angesprochen. In der letzten Hauptversammlung haben wir sie angekündigt, zum 1. Oktober 2003 ist sie pünktlich an den Start gegangen. Und nach der Einigung mit den kommunalen Aktionären der RWE Gas im November konnten wir auch das komplette Gasgeschäft in die neue Struktur einbeziehen. Wie Sie wissen, waren die Verhandlungen mit den kommunalen Aktionären der RWE Gas nicht einfach. Dennoch sind wir zu einer tragfähigen Lösung gekommen.

---

### Nach der Einigung mit den kommunalen Aktionären der RWE Gas im November konnten wir auch das komplette Gasgeschäft in die neue Struktur einbeziehen.

---

Damit haben wir in den vergangenen elf Monaten *zwei* wichtige Schritte für weiteres organisches Wachstum im Gasgeschäft vollzogen:

Erstens haben wir mit der kurz nach unserer letzten Hauptversammlung erzielten Übernahme der restlichen 25%-Anteile an der Thyssengas AG unsere Position im deutschen Ferngasgeschäft gestärkt.

Zweitens erzielen wir durch die Integration unserer Gasaktivitäten in die RWE Energy zum 1. Januar 2004 zusätzliche Markt- und Effizienzvorteile.

Doch zurück zur neuen Konzernstruktur, die wir Ihnen im Geschäftsbericht ausführlich erläutern. Ich möchte Ihnen die wesentlichen Eckpunkte deshalb nur im Telegrammstil nennen:

Mit der *neuen RWE Power* haben wir alle Upstream-Aktivitäten in

Kontinentaleuropa unter einem Dach zusammengeführt. Das umfasst unsere Kraftwerke genauso wie die Öl- und Gasförderung von RWE Dea.

Die *neue RWE Energy* fasst alle Vertriebs- und Netzaktivitäten in Kontinentaleuropa zusammen, und zwar für Strom, Gas und Wasser. Damit verfügt unsere integrierte Energie- und Wasserstrategie erstmals über die entsprechenden unternehmerischen Strukturen. Und durch die regionale Ausrichtung dieser Aktivitäten können wir wesentlich flexibler und kundenorientierter operieren. Mit rechtlich eigenständigen regionalen Gesellschaften für Netzbetrieb und Services entspricht RWE Energy außerdem schon heute der ab 2007 geltenden EU-Vorgabe, die Transport- und Verteilnetze vom restlichen Energiegeschäft zu trennen.

---

### Die Neuorganisation bringt nicht nur Markt-, sondern auch Kostenvorteile.

---

Wir haben die Reorganisation auch dazu genutzt, unsere *ausländischen Konzerngesellschaften* noch stärker zu fokussieren. Zum einen hat RWE Innogy zum 1. Januar 2004 ihr Handelsgeschäft auf die RWE Trading übertragen. Zum zweiten konzentriert sich RWE Thames Water künftig auf die beiden Schlüsselmärkte Europa und USA. Außerdem legen wir zentrale Funktionen der britischen Unternehmenszentrale wie Technik, Investitionsplanung und Finanzen mit den entsprechenden Bereichen bei American Water zusammen.

An diesen Beispielen sehen Sie, dass die Neuorganisation uns nicht nur Markt-, sondern auch *Kostenvorteile* bringt. Mit nur noch sieben statt 13 Führungsgesellschaften haben wir die Schnittstellen wesentlich reduziert. Im vergangenen Jahr hatten wir das Kostensenkungspotenzial daraus zunächst auf 300 Millionen € veranschlagt, die ab 2006 voll wirksam sein sollen. Zu Beginn des neuen Ge-

schäftsjahres haben wir diesen Zielwert auf 500 Millionen € aufgestockt. Die zusätzlichen Potenziale

---

**Mit nur noch sieben  
statt 13 Führungs-  
gesellschaften haben  
wir die Schnittstellen  
wesentlich reduziert.**

---

hierfür kommen aus Kostensenkungen im IT-Bereich, aus der Restrukturierung unseres internationalen Wassergeschäftes und aus weiteren Synergien durch die vollständige Einbeziehung von RWE Gas. Inklusive der Synergieziele aus den Großakquisitionen summieren sich die Einsparungen damit auf 3,2 Milliarden € per annum gegenüber 2000.

### **Energiepolitische Themen**

Meine Damen und Herren,

meine Ausführungen haben Ihnen gezeigt, dass wir uns dem Markt mit hohem Ehrgeiz stellen. Hierzu brauchen wir energiepolitische Rahmenbedingungen, die uns nicht belasten, sondern im europäischen Wettbewerb den Rücken stärken. In einer Hinsicht hat uns das vergangene Jahr hier deutlich vorangebracht: Die Öffentlichkeit hat erkannt, dass es um mehr geht, als um einen bloßen Handlungsrahmen für Energieversorger. Es geht um bezahlbare Energie für alle, es geht um eine sichere Versorgung ohne Stromausfälle und es geht um Jobs. In diesem Rahmen wollen wir in Deutschland auch weiterhin unseren – heute schon vorbildlichen – Beitrag zum Klimaschutz leisten.

Ob die aktuellen energiepolitischen Entscheidungen diesen Ansprüchen gerecht werden, muss sich erst noch erweisen. Das gilt auch für den geplanten Emissionshandel. Das Bundeskabinett hat hierzu vor zwei Wochen den so genannten Nationalen Allokationsplan verabschiedet. Wie Sie aus den Medien wissen, hat es um diesen Plan intensive Diskussionen innerhalb der Bundesregierung gegeben. Der Durchbruch gelang erst in

der Nacht auf den 30. März, also einen Tag bevor der Plan zur Genehmigung bei der Europäischen Kommission eingereicht werden sollte.

Wir halten den erzielten Kompromiss für eine in weiten Teilen sachgerechte Lösung. Sie bietet einen Rahmen für Investitionen in hochmoderne Kraftwerke und damit die Voraussetzung für die Weiterentwicklung des bestehenden Energiemix. In diesem Mix können Braun- und Steinkohle weiterhin einen wichtigen Platz einnehmen.

---

**Wir halten den  
erzielten Kompromiss  
zum Emissionshandel  
für eine in weiten Teilen  
sachgerechte Lösung.**

---

Konkrete Investitionsentscheidungen können wir allerdings erst dann treffen, wenn das entsprechende Gesetz vorliegt und die EU den Plan genehmigt hat.

Unsere Einschätzung der Novelle zum Erneuerbare Energien-Gesetz vom 2. April steht hingegen fest: Hier wurde eine Chance vertan, die Interessen von Ökologie und Ökonomie in Einklang zu bringen. Mit einer Verdoppelung des Fördervolumens für erneuerbare Energien von heute rund 2,5 Milliarden € pro Jahr auf etwa 5 Milliarden € bis 2008 wird nicht nur der Stromkunde noch stärker belastet werden. Es fließen auch weiterhin Gelder in wenig effiziente Anlagen, statt sich ausschließlich auf eine gezielte Förderung zu konzentrieren.

### **Ausblick 2004: Operative Disziplin im Mittelpunkt**

Meine Damen und Herren,

auch wenn wir von politischer Seite nicht gerade Rückenwind bekommen, sind wir für das laufende Geschäftsjahr optimistisch. „Operative Disziplin“ lautet das Motto, mit dem wir nach dem Rekordjahr 2003 ein weiteres Erfolgswort absolvieren wollen. Die Steigerungsraten werden 2004 unter denen der Vorjahre liegen,

nachdem wir unsere Phase des umfassenden externen Wachstums abgeschlossen haben. Wir konzentrieren

---

**Auch wenn wir  
von politischer  
Seite nicht gerade  
Rückenwind bekommen,  
sind wir für das laufende  
Geschäftsjahr optimistisch.**

---

uns auf organisches Wachstum und darauf, die Wertpotenziale aus der gestrafften Konzernorganisation Schritt für Schritt zu heben. „Jeder Stein wird umgedreht“, habe ich das auf der letzten Bilanz-Presskonferenz umschrieben. Das ist nicht der Stoff für publikumswirksame Schlagzeilen in der Wirtschaftspresse. Aber es ist die beste Gelegenheit für ein Unternehmen, zu zeigen, was an nachhaltiger Ertragskraft in ihm steckt.

Das *betriebliche Konzernergebnis* wollen wir gegenüber dem sehr hohen Wert aus 2003 erneut steigern. Wir gehen von einem Plus im einstelligen Prozentbereich aus. Im Kerngeschäft planen wir, ohne Entkonsolidierungseffekte aus dem Verkauf von CONSOL, das hohe Ergebnisniveau des Vorjahres zu halten. Wir sind zuversichtlich, die gegenüber dem Vorjahr voraussichtlich ungünstigeren Bedingungen bei Steinkohlekosten, Rohölpreisen, Währungskursen und Witterung ausgleichen zu können. Im Nicht-Kerngeschäft rechnen wir mit einem wieder positiven Ergebnisbeitrag. Die Ergebnisprospektiven der einzelnen Unternehmensbereiche erläutert Ihnen der Geschäftsbericht.

Das *Nettoergebnis* wird sich laut unserer Planung überdurchschnittlich verbessern. Als ausschlaggebenden Faktor dafür erwarten wir einen Anstieg beim neutralen Ergebnis, da im Vergleich zu 2003 hohe Einmalaufwendungen nicht mehr anfallen. Insgesamt rechnen wir beim Nettoergebnis vor und nach Firmenwertabschreibungen mit einem Zuwachs im zweistelligen Prozentbereich. Alle Prognoseangaben basieren auf Wechsel-

kursen von 1,20 US-Dollar beziehungsweise 0,70 britischen Pfund je Euro.

---

**Das betriebliche Konzernergebnis wollen wir gegenüber dem sehr hohen Wert aus 2003 erneut steigern.**

---

### **Ehrgeizige Mittelfristziele**

Meine Damen und Herren, ich habe Ihnen eingangs die Stärken unseres Geschäftsmodells dargestellt und von stabilem Wachstum gesprochen. Das ermöglicht uns, auch für die mittelfristige Geschäftsentwicklung ehrgeizige Zielmarken zu setzen:

- ▷ Beim betrieblichen Ergebnis wollen wir in den nächsten Jahren mindestens um durchschnittlich 5% pro Jahr organisch wachsen.
- ▷ Für das Wertmanagement haben wir uns ein Ziel für die Rendite auf das eingesetzte Kapital gesetzt. Bis zum Geschäftsjahr 2005 wollen wir sie von derzeit 10,4% auf 11% steigern.

▷ Unser neues Kostenziel habe ich Ihnen bereits vorgestellt: Bis 2006 wollen wir Einsparungen in Höhe von 3,2 Milliarden € per annum gegenüber 2000 erreichen, dem Startjahr unseres Kostensenkungsprogramms.

▷ Unsere Nettoverschuldung wollen wir bis Ende 2005 auf 17 Milliarden € – statt bisher 20 Milliarden € – absenken. Erlöse aus der Ver-

---

**Bis 2006 wollen wir Einsparungen in Höhe von 3,2 Mrd. € per annum gegenüber 2000 erreichen.**

---

äußerung von Nichtkerngeschäft werden wir nutzen, um unsere finanzielle Flexibilität für Wertsteigernde Projekte im Kerngeschäft zu erhöhen.

Vor allem habe ich Ihnen im Geschäftsbericht 2003 aber eines versprochen: „Wir wollen auch in Zukunft einer der dividendenstärksten Titel im DAX sein.“ Mit unserem Dividendenziel für die Geschäftsjahre 2004 bis 2006 haben wir diese Aussage präzisiert: Wir streben an, die

Ausschüttung jährlich um durchschnittlich 15% zu erhöhen.

---

**Wir wollen auch in Zukunft einer der dividendenstärksten Titel im DAX sein.**

---

Die Voraussetzung dafür ist eine weiterhin starke Performance. Wir werden hart daran arbeiten. Mein besonderer Dank gilt deshalb an dieser Stelle allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihr hohes Engagement in unbequemen Zeiten. Ich habe ihre Kompetenz, aber vor allem ihre Leistungs- und Veränderungsbereitschaft persönlich schätzen gelernt.

Danken möchte ich auch Ihnen, meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr Vertrauen in das Unternehmen. Ich bin zuversichtlich, dass wir es mit einem erfolgreichen Geschäftsjahr 2004 rechtfertigen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Meine Kollegen und ich freuen sich jetzt auf den Dialog mit Ihnen.

