



Harry Roels

Vorsitzender des Vorstands
der RWE AG
in der Hauptversammlung am 15. Mai 2003

Guten Tag,

meine sehr geehrten RWE-Aktio-
närinnen und RWE-Aktionäre.

Bevor wir zu den Themen des Ta-
ges kommen, gestatten Sie mir ein
paar einleitende Worte. Im vergange-
nen Jahr war ich noch Zuhörer dieser
Veranstaltung. Heute spreche ich als
Vorstandsvorsitzender zu Ihnen. Sie
können zu Recht erwarten, dass ich
mir zwischenzeitlich ein umfassendes
Bild von RWE gemacht habe. Und
mein Eindruck ist: Ihre RWE ist gut
aufgestellt. Mit Strom, Gas, Wasser
und Umweltdienstleistungen verfügen
wir über Kerngeschäftsfelder, die Sta-
bilität und Wachstum gleichermaßen
bieten. Und das in Zeiten, in denen
von der Konjunktur nur wenig zu er-
warten ist. Die gleichzeitige Präsenz
in mehr als einem dieser Felder inner-
halb einer Region ergibt Multi-Utility.

Dabei verzichten wir ganz bewusst
auf eine geographisch breit diversifi-
zierte Aufstellung. Statt dessen setzen
wir unsere Ressourcen gezielt in vier
ausgewählten Utility-Schlüsselmärk-
ten ein: Deutschland, Großbritannien,

Zentralosteuropa und den USA. Nur
im Wassergeschäft sind wir zusätzlich
in einigen anderen wachstumsstarken
Märkten tätig. Insgesamt sind wir
heute wesentlich weniger vom deut-
schen Markt abhängig als noch vor
drei Jahren. Im Kerngeschäft werden
wir schon in diesem Jahr jeden zwei-
ten Euro des betrieblichen Ergebnis-
ses im Ausland erzielen und jeden
zweiten Mitarbeiter außerhalb
Deutschlands beschäftigen.

Durch die gestiegene Internationa-
lität mit ihren vielfältigen Chancen
wird Veränderung umso mehr zu ei-
ner Daueraufgabe. Dabei verfolgen
wir klare strategische Grundsätze mit
langfristiger Ausrichtung:

- ▷ Nach der Devise „Marge statt
Marktanteil“ konzentrieren wir uns
auf Kundengruppen mit hohem
langfristigen Wertpotenzial.
- ▷ Wir streben regionale Markt- und
Kostenführerschaft an. Durch Vo-
lumen- und Kostenvorteile können
wir auch bei erhöhtem Preisdruck
angemessene Wertbeiträge erzie-
len. Denn einem Kostenführer ste-

hen immer die meisten strategi-
schen Optionen offen.

- ▷ Durch regionale Kooperation zwi-
schen den vier Kerngeschäftsfel-
dern heben wir Synergien bei Kun-
den, Kosten und Know-how.

Wir sind uns einig im Vorstand:
Darauf lässt sich aufbauen. Wir wer-
den daher in den kommenden Jahren
gemeinsam das weiterentwickeln,
was RWE nach unserer Überzeugung
schon heute in hohem Maß auszeich-
net: Ertragskraft, hohe Stabilität und
solide Finanzen.

Doch zurück zur Tagesordnung.
Was erwartet Sie heute?

Ich werde mir die Arbeit mit mei-
nen drei Vorstandskollegen teilen.
Meine Ausführungen umfassen dabei
im Wesentlichen den Rückblick auf
das Jahr 2002 sowie den Ausblick auf
das Jahr 2003. Die Einladung zur
Hauptversammlung, unsere Internet-
Seite, die Geschäftsberichte und un-
sere weiteren Publikationen bieten Ih-
nen eine Fülle von Informationen
zum aktuellen Geschäftsverlauf. Ich
fasse mich daher kurz. So haben Sie

genügend Zeit für Ihre Anmerkungen und Fragen an das RWE-Vorstandsteam.

Multi-Utility-Strategie bewährt sich im Konjunkturtief

Nun zum abgelaufenen Geschäftsjahr. 2002 hat sich das wirtschaftliche Umfeld erneut verschlechtert. Insbesondere in Deutschland war keine konjunkturelle Belebung spürbar. Unsere Strategie hat sich aber auch in diesen schwierigen Zeiten bewährt. Wir können daher eine überwiegend erfolgreiche Bilanz ziehen.

Der *Konzernumsatz* ging zwar vor allem durch den Ausstieg aus dem Joint Venture Shell & DEA Oil zum 1. Juli 2002 um 7% auf rund 47 Milliarden € zurück. Im Kerngeschäft konnten wir aber einen Anstieg um 24% verzeichnen.

Das *betriebliche Konzernergebnis* stieg um 15% auf 4,5 Milliarden €. Damit konnten wir hier bereits zum dritten Mal in Folge zweistellig zulegen. Im Kerngeschäft erzielten wir sogar ein Plus von 34%. Die deutlich verbesserte Ertragslage im Konzern beruht maßgeblich auf der erstmaligen Einbeziehung von Innogy und dem tschechischen Gasgeschäft. Aber wir haben auch unser Versprechen von der letzten Hauptversammlung in punkto internes Wachstum gehalten: Denn im Kerngeschäft hätten wir auch ohne die beiden Großakquisitionen um 18% zugelegt.

Kurz zu den Geschäftsfeldern: Unser Stromgeschäft lieferte mehr als die Hälfte des Konzernergebnisses. Es verbesserte sein betriebliches Ergebnis um 53%. Selbst ohne die erstmalige Einbeziehung von Innogy legte es um 32% zu. Dies beruhte auf dem anhaltenden Aufwärtstrend unserer deutschen Stromaktivitäten. Auch die Geschäftsfelder Gas und Wasser haben ihre Ergebnisse zweistellig verbessert. Mit einem Ergebnisrückgang von rund 33% blieb Umweltdienstleistungen als einziges unserer Kerngeschäfte deutlich hinter den Erwartungen zurück. Der insgesamt guten

Performance im Kerngeschäft steht ein dramatischer Rückgang des betrieblichen Ergebnisses im Nicht-Kerngeschäft um 76% gegenüber. Dies beruhte auf einem in diesem Ausmaß überraschenden Gewinneinbruch bei Heidelberger Druckmaschinen, auf dem schwachen Raffinerie- und Tankstellengeschäft sowie dessen Veräußerung zum 1. Juli 2002.

Zum *Nettoergebnis*. Vor Goodwill stieg es um knapp 2% auf 1.830 Millionen € beziehungsweise 3,25 € je Aktie. Nach Goodwill lag es mit 1.050 Millionen € beziehungsweise 1,87 € je Aktie um 22% unter Vorjahr. Das Nettoergebnis reflektiert wie erwartet die Aufwendungen für unser starkes externes Wachstum, die sich in erhöhten Goodwill-Abschreibungen und Zinskosten niederschlagen. Es zeigt auch umfangreiche Sonderbelastungen, die auf der schwachen Konjunktur und der schwierigen Situation auf dem Kapitalmarkt beruhen. Damit meine ich die erheblich verschlechterten Marktbedingungen bei Heidelberger Druckmaschinen und unserem Umweltgeschäft sowie die Abwertung unserer HOCHTIEF-Beteiligung.

Die letztgenannten belastenden Faktoren konnten wir mehr als ausgleichen: Zum einen mit dem Gewinn aus der Veräußerung unseres Anteils an Shell & DEA Oil. Des Weiteren hatten wir hohe Sondererträge aus der Auflösung von Kernenergie-Rückstellungen. Dies war unter anderem notwendig, um den veränderten Einschätzungen der Entwicklung von Entsorgungs- und Stilllegungskosten gerecht zu werden. Den verbleibenden finanziellen Spielraum haben wir für eine bilanzielle Vorsichtsmaßnahme bei den aktiven latenten Steuern genutzt. Grund dafür ist, dass wir einen Großteil unserer steuerlichen Verlustvorräte in den nächsten Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht nutzen können. Wir haben dies in der Bilanz schon heute verarbeitet, um zukünftige Risiken zu verringern. Für 2002 wuchs unsere Steuerquote dadurch auf 50%.

Der *operative Cash Flow* stieg überproportional auf 5,9 Milliarden €. Der *Free Cash Flow* erreichte 2002 einen Wert von über 1,8 Milliarden €. Er bezeichnet den operativen Cash Flow vermindert um die Ausgaben für Sachanlagen.

Die *Investitionen* lagen mit 17 Milliarden € um 9,4 Milliarden € höher als im Vorjahr. Maßgeblich dafür waren vor allem unsere beiden großen Akquisitionen – der Erwerb der tschechischen Gasunternehmen und von Innogy.

Der *absolute Wertbeitrag*, zentrale Größe zur Erfolgsmessung unserer Aktivitäten, betrug 395 Millionen €. Er liegt um rund 2% über dem vergleichbaren Vorjahreswert. Dramatisch zurückgegangen ist der Wertbeitrag des Nicht-Kerngeschäfts. Der Wertbeitrag im Kerngeschäft ist dagegen um 80% gestiegen.

Unser Ziel, den absoluten Wertbeitrag im Kerngeschäft – ohne Berücksichtigung von Innogy – bis 2003 auf eine Milliarde € zu steigern, werden wir dennoch nicht erreichen können. Dies beruht zum einen auf der drastisch verschlechterten Marktlage im deutschen Entsorgungsgeschäft. Zum anderen belastet der grundsätzlich sehr positive vorzeitige Abschluss der Übernahme von American Water mit einem anfangs negativen Wertbeitrag nicht nur das zweite Halbjahr, sondern das gesamte Geschäftsjahr. Hinzu kommt, dass Thames Water höhere Investitionen in die Netzinfrastruktur tätigen wird als erwartet, die wir voraussichtlich erst in späteren Perioden in den Preisen weitergeben können. Unser Ziel ist es, dass bis 2006 alle Großakquisitionen einen positiven Wertbeitrag erbringen.

Zum Thema *Personal*: Zum 31. Dezember 2002 arbeiteten 131.765 Mitarbeiter unter dem Dach des RWE-Konzerns. Das waren vor allem auf Grund der Einbeziehung von Innogy und unseren tschechischen Gasunternehmen rund 7% mehr als ein Jahr zuvor. Bereinigt um alle Konsolidierungseffekte haben wir etwa 6.400 Stellen abgebaut, davon rund zwei Drittel im Ausland.

Dividendenvorschlag: 1 Euro plus 10 Cent Bonus

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

in einem deutlich abgekühlten Konjunkturklima ist eine stabile Ausschüttung alles andere als der Normalfall. Umso mehr freut es uns, dass wir Ihnen heute eine unveränderte Dividende von 1 Euro pro Aktie vorschlagen können. Zusätzlich sieht unser Vorschlag die Auszahlung eines Bonus von 10 Euro-Cent pro Aktie vor. Damit wollen wir Sie am erfolgreichen Verkauf des Raffinerie- und Tankstellengeschäfts beteiligen. Mit dieser um 10% erhöhten Ausschüttung gehören die RWE-Aktien weiterhin nicht nur zu den dividendenstärksten Titeln im DAX. Wir zählen hier auch zu den derzeit fünf besten Unternehmen in punkto Dividendenrendite.

1. Quartal: Guter Start in das Geschäftsjahr 2003

Soweit zu 2002. Ich werde Ihnen nun kurz über die Eckdaten für das 1. Quartal berichten, die wir gestern veröffentlicht haben. Die wichtigsten Trends belegen: Auch wenn 2003 bisher alles andere als ein konjunkturelles Schönwetter-Jahr ist, sind wir gut gestartet.

Der *Konzernumsatz* lag mit 12,8 Milliarden € zwar um rund 4% unter Vorjahr. Im Kerngeschäft stieg das Geschäftsvolumen jedoch um 38%.

Das *betriebliche Ergebnis* erhöhte sich um 33% auf rund 1,8 Milliarden €. Im Kerngeschäft konnten wir vor allem wegen unserer großen Akquisitionen und einem nach wie vor starken deutschen Stromgeschäft um 51% zulegen. Dagegen verzeichneten wir im Nicht-Kerngeschäft einen scharfen Rückgang um 86%.

Beim *Nettoergebnis* konnten wir den Vorjahreswert wie erwartet nicht erreichen. Vor Goodwill-Abschreibungen ging es um 16% auf 681 Millionen € zurück. Nach Goodwill lag es mit 437 Millionen € um 37% unter Vorjahr. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass im ersten Quartal 2003

erstmalig alle Großakquisitionen mit den planmäßigen Goodwills und Zinsen enthalten sind. Der Vorjahreswert war zudem durch steuerfreie Veräußerungsgewinne besonders hoch ausgefallen.

Aktienkursentwicklung enttäuschend

Unsere Aktienkursentwicklung spiegelt unsere erfolgreiche Geschäftsentwicklung nicht wider. Auch wenn wir zuletzt wieder merklich zulegen konnten, sind wir mit dem Kursverlauf seit der letzten Hauptversammlung alles andere als zufrieden. Dass Qualität ihren Preis hat, schien an der Aktienbörse angesichts von politischen Unsicherheiten und einer ganzen Kette von Bilanzskandalen lange Zeit vergessen. Wir lassen uns davon nicht beirren. Dafür sprechen auch die Expertenmeinungen. Von den 40 wichtigsten Utility-Analysten, die RWE kontinuierlich beobachten, empfehlen 25 RWE-Aktien zum Kauf.

Deutlich positiver als der Aktienkurs verläuft unsere Performance auf dem Anleihenmarkt. Unsere Emissionen waren regelmäßig überzeichnet. Hinzu kommt, dass uns die Rating-Agenturen weiterhin eine hohe Bonität bescheinigen. Standard & Poor's hat unser „A+“ Rating am 13. März bestätigt. Bei Moody's sind wir nach wie vor mit „A1“ eingestuft. Das ist angesichts zahlreicher Herabstufungen auch in unserer Branche mehr als eine gute Nachricht. Beide Agenturen heben folgende Punkte positiv hervor: Zum einen unser solides Konzernportfolio, das nach den Akquisitionen mit hohem Anteil an reguliertem Wassergeschäft noch an Stabilität hinzugewonnen hat. Zum anderen unsere hohe Liquidität und unseren aktuellen Konsolidierungskurs. Lassen Sie mich hier noch anschließen, dass beide Agenturen in ihren Analysen jederzeit voll im Bilde waren über unsere Pensionsverpflichtungen. Unsere Rechnungslegung deckt künftige Verpflichtungen auf die RWE-typische konservative Art und Weise ab.

2003 – Jahr der Konsolidierung

Meine Damen und Herren,

mit der erfolgreichen Übernahme von American Water im Januar haben wir den Schlusspunkt unter drei Jahre starkes externes Wachstum gesetzt. Jetzt gilt es, das Erreichte zu festigen. Deshalb steht 2003 ganz im Zeichen der Konsolidierung. Dafür brauchen wir vor allem eines: Disziplin. Das allerdings in mehrfacher Hinsicht:

- ▷ Erstens werden wir die Ertragskraft unseres Kerngeschäfts weiter stärken.
- ▷ Zweitens werden wir für die zügige Integration unserer neuen Konzerngesellschaften sorgen.
- ▷ Und drittens müssen wir unsere Nettoverschuldung reduzieren, um unser gutes Rating zu sichern.

Auf die Performance kommt es an

Kontinuierliche Wertsteigerung – das ist und bleibt oberstes Ziel all unserer Aktivitäten. Operative Disziplin ist der Weg dorthin. Alle Führungsgesellschaften haben eindeutig formulierte Wertbeitragsziele. Alle RWE-Manager haben davon abgeleitete persönliche Zielvorgaben, die sich auch in ihrer Vergütung widerspiegeln. Zwischen 20 bis 55% ihres Gehaltes sind variabel und basieren auf individueller Zielerreichung. Zusätzliche Leistungsanreize schafft unser neuer Long Term Incentive Plan. Er beteiligt rund 1.450 Führungskräfte über Wertsteigerungsrechte, die an den Aktienkurs gekoppelt sind, am künftigen Unternehmenserfolg. Der Plan ist im Geschäftsbericht ausführlich beschrieben.

Unser Kostensenkungsprogramm zeigt, dass wir insgesamt gut voran kommen: Mehr als 75% der bis 2004 geplanten Kostenreduktion in Höhe von 2,6 Milliarden € hatten wir Ende 2002 schon umgesetzt. Und wir werden nicht aufhören, Prozesse und Strukturen kontinuierlich auf Reibungsverluste und Redundanzen zu durchleuchten.

Restrukturierung ertrags-schwacher Bereiche

Auf Ebene der Konzerngesellschaften gilt unser besonderes Augenmerk dabei zur Zeit drei ertrags-schwachen Bereichen, die im vergangenen Jahr unter einer deutlich verschlechterten Branchenkonjunktur gelitten haben. Alle drei haben zügig Gegenmaßnahmen ergriffen.

- ▷ CONSOL hat als Reaktion auf den drastischen Nachfragerückgang bei Steinkohle in den USA unter anderem mehrere Bergwerke geschlossen. Wir erwarten, dass sich das Ergebnis hierdurch schon im laufenden Jahr zumindest leicht erholt.
- ▷ Für unser Geschäftsfeld Umweltdienstleistungen bleibt das Fahrwasser hingegen auch 2003 schwierig. Auf Grund der schwachen deutschen Konjunktur sind die Abfallmengen stark zurückgegangen. Gleichzeitig verfällt das Marktpreisniveau für Gewerbe- und Siedlungsabfälle, auch wegen neuer gesetzlicher Regelungen. Wir richten unser Umweltgeschäft deshalb neu aus. Mit Kostensenkungen von über 50 Millionen € per annum wollen wir bis 2005 wieder mindestens die Kapitalkosten verdienen. Und dies, obwohl die Einführung des Dosenpfands zu Jahresbeginn und die verschärften Ausschreibungsbedingungen im DSD-Geschäft zusätzlichen Ertragsdruck erzeugen. Wir haben ehrgeizige Etappenziele vereinbart, die kontinuierlich überprüft werden. Werden diese verfehlt, müssen die Maßnahmen weiter intensiviert werden.
- ▷ Heidelberger Druckmaschinen hat im vergangenen Jahr einen bis dahin ungekannten Auftragseinbruch erlitten. Das im Vorjahr eingeleitete Effizienzsteigerungs-Programm mit einem Volumen von 200 Millionen € soll ab dem Heidelberg-Geschäftsjahr 2003/2004 voll greifen. Es wurde im April dieses Jahres um weitere 80 Millionen € erhöht. Damit sinkt die

Break-even-Schwelle, und es steigt das Ergebnispotenzial bei wieder anziehender Nachfrage.

Weiterentwicklung der Konzernstruktur

Hohe Priorität hat auch die Weiterentwicklung der Konzernstruktur. Wie Sie wissen, wurde die Struktur im Zuge der RWE/VEW-Fusion im Jahr 2000 implementiert. Damals haben wir die Altgesellschaften von RWE und VEW in Führungsgesellschaften entlang der Wertschöpfungskette überführt – eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Fusion und unser ehrgeiziges Kostensenkungsprogramm. Seither ist der Konzern durch Akquisitionen größer und damit auch komplexer geworden. Zusätzlich hat die fortschreitende Marktliberalisierung in Europa den Wettbewerbsdruck in unseren Kerngeschäftsfeldern steigen lassen und zu höheren Ansprüchen auf der Kunden-seite geführt. Wir analysieren derzeit mögliche Struktur Anpassungen, die wir im Sommer zunächst den Konzerngremien präsentieren werden. Ich möchte Ihnen aber heute schon kurz skizzieren, wo wir die wesentlichen Ansatzpunkte sehen.

- ▷ *Erstens wollen wir eine bessere Koordination im Vertrieb.* Heute wird ein Kunde teilweise von mehreren Führungsgesellschaften und somit von unterschiedlichen Ansprechpartnern betreut. Diese Überschneidungen möchten wir zu Gunsten eines besseren Kundenservices vermeiden – mit Schwerpunkt bei Strom und Gas. Zukünftig sollen unsere Kunden nur einen Ansprechpartner haben, hier soll also das Prinzip „one face to the customer“ gelten. Der Kunde sollte im wahrsten Sinne des Wortes mehrere Versorgungsleistungen aus einer Hand erhalten. Wir können dann die Synergien nutzen, von denen ich eingangs gesprochen hatte.
- ▷ *Zweitens wollen wir den Koordinierungs- und Führungsaufwand deutlich reduzieren.* Durch Akquisitionen und Reorga-

nisationen ist die Anzahl der Führungsgesellschaften auf 13 gestiegen. Hier lautet die Devise daher: Schnittstellen optimieren und Komplexität reduzieren.

- ▷ *Drittens wollen wir weitere Synergien in der Stromerzeugung nutzen.* Mit der Zusammenführung der Bereiche Braunkohlengewinnung und Braunkohlenkraftwerke im Jahr 2000 haben wir gute Erfahrungen gemacht und maßgebliche Synergien realisiert. Wir prüfen, was wir darüber hinaus tun können.

Integration – der Schlüssel zum Erfolg

Ich komme zum zweiten Schwerpunkt für 2003 – dem Thema Integration. Der effektive Verlauf der Integrationsprozesse ist erfolgsentscheidend dafür, dass wir unsere Ergebnisse in den nächsten Jahren erreichen. Deshalb haben wir als Motto für unseren Geschäftsbericht 2002 auch den Slogan gewählt: „Integration – der Schlüssel zum Erfolg“.

Disziplin heißt in diesem Zusammenhang vor allem, keine Zeit zu verlieren. Wir haben ein hohes Anfangstempo vorgelegt, auch dank unserer Erfahrungen durch die gelungene Integration von VEW und Thames Water. Unsere drei jüngsten Großakquisitionen stehen daher gut da:

Die *tschechischen Gasaktivitäten* entwickeln sich Erfolg versprechend. Spätestens ab 2007 wollen wir hier Synergien von 100 Millionen € pro Jahr erzielen. Und wir kommen schneller voran als geplant. So sollen zukünftig zum Beispiel alle Gasströme, die durch unsere Gasnetze fließen, von einem zentralen Überwachungssystem aus gesteuert werden. Zum anderen profitieren wir von der Zusammenarbeit der tschechischen Regionalversorger auf den Gebieten Einkauf, Vertrieb, Logistik und Administration. Die Performance im tschechischen Gasgeschäft ist ebenfalls erfolgreicher als erwartet. Wir sind daher zuversichtlich, bei unverändert günstigen Rahmenbedingungen schon vor unserem Zieljahr 2006 mindestens die Kapitalkosten zu verdienen.

Kommen wir zu *Innogy*. Der britische Energieversorger erfüllt bisher unsere Ziele. Das vertikal integrierte Geschäftsmodell des Unternehmens mit einem ausbalancierten Verhältnis von Stromerzeugung zu Endkundenabsatz liefert stabile und hohe Erträge. Das Synergiepotenzial der Akquisition liegt mit 80 Millionen € um 30 Millionen € höher als zum Zeitpunkt der Übernahme erwartet. Rund drei Viertel aller Einsparungen ergeben sich durch die Bündelung von Aktivitäten zwischen Thames Water und *Innogy*. Ein gemeinsames Service Center mit über 700 Mitarbeitern hat bereits den Betrieb aufgenommen. Hier haben wir die Funktionen beider Unternehmen in den Bereichen IT, Personal, Einkauf, Finanzen und Gebäudeverwaltung zusammengeführt. Auch die Arbeiten zur gemeinsamen Nutzung von Kundenserviceeinrichtungen kommen gut voran. Gleiches gilt für die Kombination der Handelsaktivitäten von RWE Trading und *Innogy*. Insgesamt sind damit die Weichen dafür gestellt, dass *Innogy* bis 2005 mindestens die Kapitalkosten verdient.

Nun zu unserer dritten Großakquisition – *American Water*. Nach insgesamt 16 Monaten konnten wir im Januar die komplexe Genehmigungsphase ein halbes Jahr früher als erwartet abschließen. *American Water* ist jetzt Thames Water zugeordnet und führt das komplette RWE-Wassergeschäft in Nord- und Südamerika. Das Unternehmen wird langfristig in erheblichem Umfang von dem Know-how von Thames Water profitieren, vor allem in Bezug auf Effizienzsteigerung und das Abwassergeschäft. Kurzfristig muss *American Water* hingegen einige Belastungen verdauen. Dazu zählen die Auswirkungen der derzeit schwachen US-Konjunktur, erhöhte Sicherheits- und Versicherungskosten sowie vorübergehend verschobene Tarifpreiserhöhungen in sechs Bundesstaaten im Rahmen der Akquisitionsgenehmigung. Deshalb werden unsere amerikanischen Wasseraktivitäten vermutlich erst in 2006 – ein Jahr später als geplant – die Kapitalkosten decken.

Reduzierung der Nettoverschuldung

Ich habe ausführlich über operative Disziplin und Integrationsdisziplin gesprochen. Finanzielle Disziplin ist eine weitere zentrale Aufgabe. Wir werden unsere Nettofinanzschulden systematisch reduzieren. Unser Programm sieht Folgendes vor: Bis Jahresende haben wir uns einen Zielwert von unter 24 Milliarden € gesetzt. Und bis Ende 2005 werden wir weitere 2 Milliarden € abbauen. Dabei wird der im Jahresverlauf erwartete Höchstwert von 25 Milliarden € wegen Währungseinflüssen niedriger liegen. Das basiert darauf, dass wir unsere Akquisitionen zu einem großen Teil in Dollar und Pfund finanziert haben. Bleiben die Kurse auf dem niedrigen heutigen Niveau, rechnen wir zum Jahresende mit einem Wert von unter 23 Milliarden €.

Das Programm hat zwei Schwerpunkte:

Es basiert etwa zur Hälfte auf verringerten Investitionen in allen Konzernbereichen. Entsprechend streng sind auch die Vorgaben für weiteres externes Wachstum. Ich habe bereits erwähnt, dass große Akquisitionen in den nächsten Jahren nicht geplant sind. Anders verhält es sich bei kleineren Transaktionen, die der Abrundung unseres Portfolios in Stammregionen dienen und hohe Synergien bieten. Hier gilt aber generell eine strenge Regel: Jeder Euro, den wir für kleinere Erwerbe ausgeben, muss parallel durch Verkäufe von Aktivitäten im Kerngeschäft wieder hereingeholt werden. Ein konkretes Beispiel für diese Art der „Gegenfinanzierung“ ist unser geplanter Verkauf einer 75%-Beteiligung an einem 1.000-Megawatt Gas- und Dampfkraftwerk im portugiesischen Tapada.

Die zweite Hälfte beim geplanten Verschuldungsabbau erzielen wir mit kleineren Desinvestitionen im Kerngeschäft. Dabei geht es um Aktivitäten, die entweder außerhalb unserer strategischen Kernregionen liegen oder besser zu anderen Eigentümern passen.

Mit diesen Maßnahmen zum Abbau der Nettofinanzschulden wollen wir unser im März bestätigtes, gutes Rating sichern.

Ausblick 2003

Meine Damen und Herren, damit komme ich zum *Ausblick*.

2003 wird für uns kein einfaches Jahr. Dennoch: Die Weichen für ein weiteres deutliches Plus im *betrieblichen Ergebnis* sind gestellt. Im Kerngeschäft rechnen wir mit einem Zuwachs im zweistelligen Bereich. Basis dafür sind die erstmals ganzjährige Konsolidierung unserer drei Großakquisitionen und die gute Performance im Stromgeschäft, auch dank unseres Kostensenkungsprogramms. Die Ertragslage im Nicht-Kerngeschäft wird sich wegen des schwierigen Marktumfeldes von Heidelberger Druckmaschinen massiv verschlechtern.

Das *Nettoergebnis* nach Goodwill wird – wie bereits im Dezember angekündigt – unter dem Vorjahreswert von 1.050 Millionen € liegen. Wir rechnen mit einem Rückgang um 25 bis 30%. Voraussetzung für diese Prognose ist, dass es nicht zu weiteren Belastungen in punkto Währungsrelationen, Aktienkursen und Ölpreis kommt. Das reduzierte Nettoergebnis reflektiert planmäßig die Kosten unserer Akquisitionen. Die Finanzierungszinsen und die planmäßigen Goodwill-Abschreibungen unserer großen Akquisitionen fallen erstmals in vollem Umfang an. Vor Goodwill-Abschreibungen wird sich das Nettoergebnis etwa in der Größenordnung des Vorjahreswertes von 1.830 Millionen € bewegen.

Energiapolitische Rahmenbedingungen

Meine Damen und Herren,

weitaus wichtiger als die Konjunktur ist für uns die Entwicklung der energiepolitischen Rahmenbedingungen. Und dieses Umfeld wird nicht günstiger. Aktuell sind es vor allem zwei Themen, die uns besonders beschäftigen.

Erstens die zukünftige Wettbewerbsaufsicht im Strom- und Gasmarkt. Die Beschlüsse des EU-Ministerrates vom November letzten Jahres sehen die Einrichtung nationaler Wettbewerbsbehörden in allen EU-Ländern vor. Die derzeit in Deutschland diskutierten Modelle für eine solche Behörde weisen noch große Unterschiede auf. Unklar ist, welche Institution diese Aufgabe übernehmen soll und wie sie dies tun soll. Die Verbände der Strom- und Gaswirtschaft auf der einen und die Vertreter der Industrie auf der anderen Seite haben in den letzten Jahren hinsichtlich der technischen und wirtschaftlichen Modalitäten des Netzzugangs gute Arbeit geleistet. Daran sollte eine Wettbewerbsbehörde anknüpfen, die Marktnähe groß schreibt und Dirigismus klein.

Das zweite Schlüsselthema ist die Einführung eines Handels mit Treibhausgasen, das so genannte Emissions Trading. Im Dezember 2002 haben sich die Umweltminister auf einen Richtlinienentwurf hierzu geeinigt, der nun im Rahmen eines Nationalen Allokationsplans konkretisiert werden muss. Von der Ausgestaltung dieses Regelwerks wird wesentlich abhängen, ob in Deutschland hinreichende Planungs- und Investitionssicherheit für Großprojekte der Energiewirtschaft besteht. Es geht dabei um gewaltige Größenordnungen: Ab dem Jahr 2010 wird es erforderlich, bis 2020 in Deutschland eine Kraftwerksleistung von 40.000 Megawatt sukzessive durch neue Anlagen zu ersetzen. Das ist ein Drittel des heutigen Kraftwerksparks. Dieser Erneuerungsbedarf entspricht einem Investitionsvolumen von 30 Milliarden €. Die notwendigen Vorbereitungs-schritte müssen bald eingeleitet werden. Ohne klare und positive Signale

aus der Politik ist diese Herausforderung nicht zu bewältigen. Wir fordern deshalb einen energiepolitischen Rahmen, der Wettbewerbsverzerrungen vermeidet, Wachstum und Investitionen fördert und damit zur Sicherung des Energie- und Industriestandorts Deutschland beiträgt. Nur so wird ein Emissions Trading zu einem klimapolitischen Instrument, dessen Umsetzung gleichermaßen die Aspekte von Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit und Umweltverträglichkeit gewährleistet.

Corporate Governance-Kodex: RWE setzt alle Empfehlungen um

Ich möchte noch kurz auf Corporate Governance bei RWE eingehen. Wie Sie wissen, ist im vergangenen Jahr der Deutsche Corporate Governance-Kodex verabschiedet worden. Wir bekennen uns seit langem zu hohen Corporate Governance-Standards und verfügen über eine Berichterstattung auf anerkannt hohem Transparenzniveau. Die wenigen noch erforderlichen Maßnahmen haben wir in unserem Geschäftsbericht detailliert dargestellt. Wir konnten in unserer Entsprechenserklärung am 16. Dezember mitteilen, dass RWE allen Soll-Vorschriften mit lediglich einer Ausnahme entspricht. Sie betrifft die Empfehlung, dass der Vorsitz und die Mitgliedschaft in Ausschüssen des Aufsichtsrats gesondert vergütet werden sollen. Wir werden Ihnen heute vorschlagen, die Satzung der RWE AG um eine entsprechende Vergütungsregelung zu ergänzen.

Neue Herausforderungen – neue Chancen

Meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre,

das vergangene Jahr hat gezeigt, zu welchen Leistungen Ihre RWE auch in schwierigem Umfeld fähig ist. Damit das so bleibt, können wir uns keinen Stillstand erlauben. Ich habe Ihnen erläutert, welche Maßnahmen wir im Vorstand zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens eingeleitet haben. Das ist auch weiterhin mit Veränderungen verbunden. Doch haben wir in den letzten Jahren gelernt, anspruchsvolle Herausforderungen zu nutzen und daran zu wachsen. Veränderung ist unsere Stärke geworden. Dabei können wir auf die unternehmerische Kreativität und das große Engagement von derzeit mehr als 138.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern setzen. Ihnen möchte ich an dieser Stelle noch einmal für ihren hohen Einsatz danken.

Setzen können wir auch auf die langfristig gewachsenen Beziehungen zu unseren kommunalen Partnern in der Region. Sie haben alle Veränderungen der letzten Jahre aktiv mitgetragen. Setzen möchten wir weiterhin auf die Zufriedenheit unserer Kunden. Die hohe Qualität unserer Versorgungsleistungen und die kontinuierliche Verbesserung unserer Kundenservices werden wir daher zukünftig noch stärker als bisher in den Fokus unserer Arbeit stellen. Und setzen können wir auf Sie, unsere Aktionäre. Sie haben unseren Weg auch in schwierigen Börsenzeiten vertrauensvoll begleitet. Wir würden uns freuen, wenn Sie dies auch weiterhin tun. Seien Sie gewiss: Mit der Veränderungsdynamik der letzten Jahre hat Ihre RWE genügend Schwung geholt, um auch die anstehenden Aufgaben zu meistern.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.