

---

## Wir stehen heute auf festen Beinen

### Harry Roels

Vorsitzender des Vorstands  
der RWE AG  
in der Hauptversammlung am 14. April 2005



---

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.

Sicherlich haben Sie schon das Motto gesehen, unter das wir den Geschäftsbericht und die heutige Hauptversammlung gestellt haben. Es lautet „Viele Wege und ein Ziel: immer besser werden“. In punkto „besser werden“ war 2004 ein Erfolgsgeschichte. Wir haben bei der Strategieumsetzung unsere Ziele erreicht. Wir haben unsere Kosten wie geplant gesenkt und die Verschuldung schneller abgebaut als erwartet. Und wir haben uns auch bei anderen finanziellen Eckdaten gut entwickelt. Ich komme gleich ausführlich darauf zu sprechen, wo wir hier stehen. Dass wir uns auf erreichten Zielen nicht ausruhen, sondern die Messlatte höher legen, möchte ich Ihnen im Ausblick zeigen.

Auch für Sie, unsere Aktionäre, sind wir „besser geworden“. Die RWE-Stammaktie lieferte 2004 eine Rendite von 34% inklusive der Dividende. Unsere Vorzüge zeigten einen Wertzuwachs von 27%. Der DAX verzeichnete dagegen nur ein Plus von 7%.

---

**Wir schlagen vor,  
die Dividende pro  
Aktie um 20% auf  
1,50 € anzuheben.**

---

Seit Jahresanfang hat unsere Stammaktie noch mal um 17% und die Vorzugsaktie um 22% zugelegt. Auch bei der Dividende für 2004 wollen wir Ihnen noch etwas drauflegen. Wir werden Ihnen heute vorschlagen, die Dividende pro Aktie um 20% auf 1,50 € anzuheben. Die Dividende entspräche einer Rendite von 3,2% für die Stammaktie und 3,6% für die Vorzugsaktie, wenn man die derzeitigen Kurse als Basis nimmt. Damit besetzen wir weiterhin einen

Spitzenplatz unter den Dax-Werten. Deshalb sind wir übrigens der momentan stärkste Wert im neuen Dividenden-Dax der Deutschen Börse. Dieser neue Index enthält die 15 Dax-Werte mit der besten Dividendenrendite.

### Operative Performance 2004

Zunächst zum Rückblick auf das Geschäftsjahr 2004. Was haben wir erreicht? Dazu drei Stichpunkte.

*Erstens zur operativen Performance.* Die Finanzziele, die wir Ihnen an dieser Stelle vor einem Jahr genannt haben, konnten wir übertreffen. Besonders freut uns aber, dass sich hinter den Eckdaten nachhaltig solide Geschäftsperspektiven, zunehmende Kostendisziplin und eine gesunde Bilanz verbergen.

Ich beginne mit dem *Umsatz*. Die Erlöse gingen zwar wegen Konsolidierungseffekten aus dem Verkauf von Heidelberger Druckmaschinen und unserer US-Gesellschaft CONSOL um 4% auf 42 Milliarden € zurück. Rein operativ, also bereinigt um Ver-

käufe und Währungsveränderungen, stieg der Umsatz aber um 6%.

---

## Das betriebliche Konzernergebnis haben wir um fast 8% auf rund 6 Milliarden € gesteigert

---

Das *betriebliche Konzernergebnis* haben wir um fast 8% auf rund 6 Milliarden € gesteigert. Operativ hat es sich sogar um 10% verbessert. Damit liegen wir über unserer Messlatte von durchschnittlich mindestens 5% organischem Wachstum. Erfolgsfaktor dafür war unser kontinentaleuropäisches Energiegeschäft, und hier insbesondere unsere Aktivitäten in Zentralosteuropa. Das *Nettoergebnis* stieg um 10% auf 2,1 Milliarden €, wenn man den Sondereffekt durch den Wegfall der planmäßigen Firmenwert-Abschreibungen nicht berücksichtigt. Das entsprechende Ergebnis je Aktie beläuft sich auf 3,80 € gegenüber 3,45 € im Vorjahr. Ausschlaggebend war neben dem guten betrieblichen Ergebnis das neutrale Ergebnis, das mit 444 Millionen € um rund 1 Milliarde € über Vorjahr lag. Hauptgrund dafür war zunächst der Wegfall von Vorsorgen aus dem Vorjahr und die erwähnte Abschaffung der planmäßigen Firmenwert-Abschreibungen. Damit konnten wir drei negative Effekte überkompensieren: erstens geringere Buchgewinne aus Unternehmensverkäufen, zweitens niedrigere Erträge aus veränderten Kernenergierückstellungen und drittens Sonderabschreibungen für Buchverluste aus dem Umwelt-Verkauf und weiteren bevorstehenden Portfoliomaßnahmen. Auch das Finanzergebnis verbesserte sich, und zwar um rund 400 Millionen € oder 14%.

Der *operative Cash Flow* lag mit 4,9 Mrd. € um 7% unter Vorjahr. Allerdings enthält dieser Wert Sondereffekte durch den Abgang von CONSOL und Steuerzahlungen für frühere Jahre. Rechnet man das heraus, lag der Cash Flow leicht über Vorjahr.

Die *Investitionen* haben sich von 9,8 Milliarden € auf 3,7 Milliarden €

reduziert. Das liegt vor allem an den Finanzinvestitionen. Sie erreichten nur noch einen Bruchteil des Vorjahreswertes. Unsere Sachinvestitionen gingen um 21% auf 3,4 Milliarden € zurück, im Wesentlichen jedoch durch Unternehmensverkäufe.

Der Cash Flow abzüglich der Sachinvestitionen ergibt einen *Free Cash Flow* von 1,5 Milliarden €. Damit haben wir deutlich mehr erwirtschaftet, als für die Dividende erforderlich war.

---

## Unser Ziel für 2005 von 11% ROCE, also der Rendite auf das eingesetzte Vermögen, haben wir nicht nur früher erreicht, sondern mit 12,8% deutlich übertroffen.

---

Zum *Wertmanagement*: Unser Ziel für 2005 von 11% ROCE, also der Rendite auf das eingesetzte Vermögen, haben wir nicht nur früher erreicht, sondern mit 12,8% deutlich übertroffen. Daraus errechnet sich ein Wertbeitrag von rund 1,8 Milliarden €. Damit haben wir den Vorjahreswert mehr als verdoppelt.

Die Personalzahl verringerte sich zum Jahresende auf zirka 98.000 *Mitarbeiter*. Ausschlaggebend dafür waren vor allem die Firmenverkäufe. Dadurch sind Unternehmen mit mehr als 24.000 Mitarbeitern an andere Eigentümer übergegangen. Die restlichen Veränderungen entfielen im Wesentlichen auf Kostenmaßnahmen. Mit dem Abschluss des Programms, das wir im Zuge der RWE-VEW-Fusion Anfang 2000 aufgelegt hatten, ist allerdings die Zeit der großen operativen Personalreduktionen vorbei.

---

## 2004 war ein weiteres Jahr, in dem wir finanzielle Disziplin bewiesen haben.

---

Zu *meinem zweiten Stichpunkt*: 2004 war ein weiteres Jahr, in dem

wir *finanzielle Disziplin bewiesen haben*. Die Verschuldung zum Jahresende betrug 12,4 Milliarden €. Das sind 5,4 Milliarden € weniger als ein Jahr zuvor und fast 11 Milliarden weniger als noch im Januar 2003. Unser Ziel, die Nettoverschuldung bis Ende 2005 auf unter 17 Milliarden € zurückzuführen, haben wir bereits im dritten Quartal 2004 erreicht und zum Jahresende auf vergleichbarer Basis mit 15,2 Milliarden € um 1,8 Milliarden € übertroffen. Der Unterschied zur ersten Verschuldungszahl liegt darin, dass bei dieser Zielsetzung Effekte aus den Verkäufen von Hochtief und Heidelberg sowie Währungsveränderungen nicht einbezogen sind.

Durch das eben erwähnte Kostensenkungsprogramm haben wir außerdem unsere jährliche Kostenbasis bis Ende 2004 um rund 2,6 Milliarden € entlastet. Mit dem in den Vorjahren gestarteten Anschlussprogramm wollen wir weitere Einsparungen in Höhe von insgesamt rund 700 Millionen € bis 2006 erzielen. 240 Millionen € davon haben wir bereits erreicht. Für dieses Jahr planen wir Einsparungen von weiteren 210 Millionen €.

---

## Die Konzentration auf unser Kerngeschäft Energie und Wasser ist abgeschlossen.

---

*Mein dritter Stichpunkt heißt Fokussierung*: Die Konzentration auf unser Kerngeschäft Energie und Wasser ist abgeschlossen. Zwei der drei wesentlichen Meilensteine auf diesem Weg habe ich eben genannt: den Verkauf von Heidelberg und Hochtief. Der letzte ist der Ausstieg aus dem Umweltgeschäft. Das Closing der Transaktion über 70% des Geschäftsvolumens der RWE Umwelt ist Ende Februar erfolgt. Für die Restaktivitäten haben wir bereits viele ernstzunehmende Interessensbekundungen vorliegen. Verkauft haben wir außerdem Aktivitäten aus dem Energiebereich in Portugal, der Türkei, Italien und der Schweiz, die für uns

keine strategische Bedeutung mehr haben. In Summe haben wir in zwei Jahren Unternehmenswerte von mehr als 5 Milliarden € verkauft.

### **Stabiles Wachstum – Basis für steigende Dividenden**

Meine Damen und Herren,

nach dem Rückblick auf das vergangene Geschäftsjahr nun ein Blick nach vorn. Wo stehen wir heute?

---

### **Bei einer internationalen Umfrage unter 10.000 Managern wurde RWE vor kurzem zum angesehensten Energie-Unternehmen der Welt gewählt.**

---

„Auf festen Beinen“ ist meine erste Antwort auf diese Frage. Nicht nur finanziell, sondern auch, was unsere Reputation angeht. Bei einer internationalen Umfrage unter 10.000 Managern wurde RWE vor kurzem zum angesehensten Energie-Unternehmen der Welt gewählt. Zu diesem Ergebnis kommt das Wirtschaftsmagazin FORTUNE, das in Zusammenarbeit mit einer renommierten Unternehmensberatung z.B. die Innovationskraft, Internationalität, Qualität des Managements, aber auch die Produkt- und Servicequalität der Unternehmen bewertet hat. Hier kommt zum Ausdruck, wie umfassend und schnell wir uns weiterentwickelt haben.

Wir wissen, dass noch viel zu tun ist. Aber nach erfolgreichen Desinvestitionen und der Konzernreorganisation können wir uns ganz auf die eigentlichen Werttreiber unseres Geschäfts konzentrieren. Mit einem Ziel im Sinne aller unserer Mitarbeiter und Aktionäre: stabilem Ertragswachstum.

Werttreiber Nr. 1 bleibt das deutsche Erzeugungsgeschäft: RWE Power läuft weiterhin auf Hochtouren. Wir sind mit 32% Marktanteil der größte Stromerzeuger in Deutschland und nehmen damit überdurchschnittlich an Preisveränderungen am Großhandels-Markt teil. Nach oben,

aber auch nach unten. Für 2005 ist unsere Stromproduktion bereits weitgehend ausverkauft, für 2006 zu mehr als 70%.

Ein wichtiger Werttreiber ist auch unser Wasserbereich. Die britische Regulierungsbehörde OFWAT hat im Dezember ihre endgültigen Vorgaben für die nächste fünfjährige Regulierungsperiode vorgelegt, die vor zwei Wochen begonnen hat. Kernpunkt der neuen Rahmenbedingungen sind Investitionen im Gesamtvolumen von 4,4 Milliarden € über die fünf Jahre. Dabei steht die Modernisierung des Londoner Leitungsnetzes im Mittelpunkt. Im Gegenzug gewährt der Regulierer RWE Thames Water Preisanhebungen für die fünf Jahre von insgesamt 22% zuzüglich Inflation. Auch American Water plant, sein Ergebnis durch effizientes Investieren in regulierte Infrastruktur kontinuierlich zu steigern.

### **Investitionen in zukünftige Marktchancen**

Meine Damen und Herren,

damit Ihr Unternehmen auch in Zukunft stabile und attraktive Renditen erzielen kann, müssen wir heute mit Investitionen unsere Marktpositionen sichern.

---

### **Wir veranschlagen für unseren deutschen Kraftwerkspark in den nächsten 15 Jahren Sachinvestitionen von rund 12 Milliarden €.**

---

Im Mittelpunkt stehen dabei unsere Kraftwerks- und Netzaktivitäten. Hier stehen wir vor einer umfassenden Aufgabe. Denn der deutsche wie auch der europäische Stromerzeugungssektor stehen am Beginn eines langfristigen Investitionszyklus. Wir haben frühzeitig mit den Planungen begonnen, alte Kraftwerke durch effizientere und damit wirtschaftlichere *und* umweltschonendere Technologien zu ersetzen. Wir veranschlagen für unseren deutschen Kraftwerkspark in den

nächsten 15 Jahren Sachinvestitionen von rund 12 Milliarden €. Schon vor knapp einem Jahr haben wir über unsere Pläne berichtet, bis 2010 in Deutschland Kraftwerke in der Größenordnung von 3000 Megawatt zu bauen. Vorausgesetzt, die Rahmenbedingungen dafür stimmen. Im Mittelpunkt steht ein neues Braunkohlenkraftwerk am Standort Neurath im Kreis Neuss. Wir sind zuversichtlich, dass wir die Genehmigung der Landesregierung in einigen Monaten erhalten und wir im Herbst abschließend über das Projekt entscheiden können. Fest steht, dass es – wenn wir bauen – ein Doppelblock mit einer Bruttokapazität von 2200 Megawatt werden soll. Das Investitionsvolumen läge bei rund 2 Milliarden €.

Damit zeigen wir, dass wir bereit sind, in wirtschaftlich tragfähige und energiewirtschaftlich belastbare Strukturen zu investieren. Und solche Investitionen sichern nicht nur Wertschöpfung und Beschäftigung, sondern reduzieren auch die Emissionen – und zwar zu volkswirtschaftlich vertretbaren Kosten.

Auch künftig wird sich RWE deshalb den Herausforderungen innovativer und umweltfreundlicher Kraftwerkstechnologien stellen. Neben unserer maßgeblichen Beteiligung an Forschungsvorhaben im Bereich der Steinkohle planen wir derzeit ein Versuchsprojekt zur Wirbelschicht-Trocknung mit interner Abwärmenutzung an einem Braunkohlenkraftwerk. Damit könnten weitere Wirkungsgradsteigerungen möglich werden. Auch wenn diese Entwicklungsschritte viele Jahre dauern, ist es wichtig, sich schon heute für die Kraftwerksgeneration von morgen zu engagieren.

Parallel wollen wir erhebliche Summen investieren, um unsere Stromnetze zu modernisieren und zu erweitern. Der Großteil der für RWE Energy geplanten Sachinvestitionen in Höhe von rund 1 Milliarde € pro Jahr ist für Netzinfrastuktur vorgesehen. Auch hier gilt: wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Sie sehen an diesen Zahlen, dass Deutschland für uns nach wie vor die erste Adresse ist, wenn es um Investitionen geht. Wir wollen aber auch in unseren britischen Kraftwerkspark investieren. Großbritannien ist ein attraktiver Standort. Es ist davon auszugehen, dass bis 2015 rund ein Drittel

---

### Wir wollen aber auch in unseren britischen Kraftwerkspark investieren.

---

der gesamten britischen Stromerzeugungskapazität vom Netz geht und ersetzt werden muss. Wir wollen die Chancen, die sich daraus ergeben, frühzeitig nutzen. So hat RWE npower vor kurzem einen Genehmigungsantrag gestellt für die Option, ein 2000-Megawatt Gaskraftwerk am Standort Pembroke in Wales zu bauen. Auch den Erwerb eines bestehenden Kraftwerks würden wir nicht ausschließen.

Was bedeuten alle diese Projekte für unsere Investitionsplanung insgesamt? Wir planen für den Konzern Sachinvestitionen in den Jahren 2005 bis 2009 von rund 20 Milliarden €. Damit erhöhen wir unsere jährlichen Ausgaben von 3,4 Milliarden € in 2004 auf durchschnittlich rund 4 Milliarden €. So sichern wir nicht nur Versorgung, sondern auch Arbeitsplätze. Und Ausbildungsplätze. Zu diesem Stichwort gleich noch mehr.

### Klare energiepolitische Linie erforderlich

Meine Damen und Herren,

ich habe vorhin betont, dass wir unsere Investitionsentscheidungen an faire und verlässliche Rahmenbedingungen knüpfen. Das müssen wir, denn Investitionszyklen in der Energiewirtschaft sind länger als in den meisten anderen Branchen. Kraftwerke und Stromnetze sind Anlagen, die sich über Jahrzehnte rechnen müssen. Dafür brauchen wir eine klare energiepolitische Linie. Es geht nicht um die Frage Kohle oder Windkraft,

Gas oder Biomasse. Es geht vor allem um den fairen Ausgleich zwischen Versorgungssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Umweltverträglichkeit. Und natürlich müssen Energiepreise bezahlbar bleiben. Unter diesen Prämissen betrachten wir auch die beiden energiepolitischen Schwerpunktthemen dieser Tage: die Netzregulierung und den Emissionshandel.

Für unser deutsches Strom- und Gasgeschäft wird 2005 das erste Jahr mit staatlicher Netzregulierung sein. Den von der Regierung erarbeiteten Gesetzentwurf dafür sehen wir als vertretbare Ausgangsbasis. Lassen Sie mich an dieser Stelle eines betonen: Wir befürworten Regulierung, solange sie schlank, marktnah und fair ist. Und: Investitionen in Netze müssen rentabler sein als risikolose

---

### Wir befürworten Regulierung, solange sie schlank, marktnah und fair ist.

---

Anlagen. Für eine Verzinsung, die sich nach Bundeswertpapieren richtet, geht niemand ein unternehmerisches Risiko ein. Wir sagen auch ja zur geplanten Anreizregulierung. Wichtig ist aber, dass Regulierer und Wirtschaft gemeinsam eine saubere methodische Basis dafür erarbeiten, die direkt in das Gesetz oder die dazugehörigen Verordnungen einfließt. Nein sagen wir dagegen zu zwei Punkten: zum einen zu einer Aufteilung der regulatorischen Verantwortung auf Bundes- und Länderebene. Die EU hat Deutschland aufgefordert, *einen* Regulierer zu benennen und nicht 16 Länderregulierer. Zum anderen sagen wir nein zur Doppelregulierung. Sobald die Netzentgelte reguliert werden, erübrigt sich die bisherige Genehmigung der Stromtarife für Haushalts- und Gewerbekunden. Ansonsten käme es zu einer zweifachen Regulierung, die den Wettbewerb einschränkt.

Noch größer als bei der Stromnetzregulierung sind die Unsicherheiten

beim Gas, vor allem was den Netzzugang betrifft. Wir haben uns deshalb entschlossen, mit gutem Beispiel voranzugehen. Noch im ersten Halbjahr 2005 – und damit vor Beginn der Regulierung – werden wir ein neues Zugangssystem für unser 7.000 km langes Gastransportnetz einführen. Ein vereinfachtes und einheitliches Entry-Exit-Modell löst die bisher individuell gestalteten und entfernungsabhängigen Punkt-zu-Punkt-Verträge

---

### Noch im ersten Halbjahr 2005 – und damit vor Beginn der Regulierung – werden wir ein neues Zugangssystem für unser 7.000 km langes Gastransportnetz einführen.

---

ab. Mit diesem Modell gehen wir freiwillig über bestehende Vorgaben hinaus und setzen neue Akzente im Gaswettbewerb. Damit wollen wir unsere bestehende Marktposition als Nummer 2 auf dem deutschen Gasmarkt weiter festigen und ausbauen. Denn Regulierung bringt nicht nur Risiken, sondern auch neue Chancen.

Der gerade begonnene europäische Emissionshandel ist die zweite regulatorische Herausforderung dieser Tage. Ende Dezember haben wir die Zuteilung der kostenfreien Emissionszertifikate für unsere Anlagen erhalten. Wegen nachträglich von der Bundesregierung eingebrachter Minderungsvorgaben liegen unsere Zuteilungen dabei aber unter der beantragten Menge. Wir haben Widerspruch gegen die Zuteilungen eingelegt.

Sie sehen an der Fülle der Themen, dass 2005 ein besonders wichtiges Jahr für den Energieverbraucher und die gesamte Branche ist. Wir werden auch weiterhin mit ganzer Kraft für Lösungen eintreten, die langfristig volkswirtschaftlich wie betriebswirtschaftlich vertretbar sind. Denn Versorgungssicherheit gibt es nicht zum Nulltarif.

## „Zukunft sichern“ auch in gesellschaftlicher Hinsicht

Meine Damen und Herren,

nachhaltig wirtschaften heißt für uns nicht nur, Aspekten wie Umweltschutz und Versorgungssicherheit hohen Stellenwert zu geben. Wir sehen uns hier auch in anderer Weise gesellschaftlich in der Verantwortung. Angesichts der immer schwieriger werdenden Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt wollen wir zum Beispiel jungen Menschen eine berufliche Perspektive bieten. Auch 2004 haben wir wieder mehr Fachkräfte ausgebildet, als wir selbst benötigen. Insgesamt standen Ende 2004 mehr als 3.600 junge Menschen in einem Ausbildungsverhältnis mit uns, davon mehr als 3.400 in Deutschland. Das sind rund 80% über unserem eigenen Bedarf. Für unsere Ausbildungsmaßnahmen geben wir übrigens rund 80 Millionen € pro Jahr aus.

## Auch 2004 haben wir wieder mehr Fachkräfte ausgebildet, als wir selbst benötigen.

Um junge Leute geht es auch bei unserer Initiative „Ich pack' das!“, die wir im vergangenen Jahr erfolgreich gestartet haben. Sie richtet sich an Jugendliche, die noch nicht fit genug sind für den regulären Ausbildungsmarkt. In diesem und dem kommenden Jahr werden wir wieder jeweils rund 100 jungen Menschen eine praxisorientierte Ausbildungsvorbereitung ermöglichen. „Ich pack' das!“ war auch ein Beitrag zum Ausbildungspakt des letzten Jahres und ich darf Ihnen sagen, dass sich RWE wieder der Verantwortung stellen wird, sollte es zu einer Neuauflage des erfolgreichen Paktes kommen.

Insgesamt haben wir 2004 rund 15 Millionen € für eine Vielzahl gemeinnütziger Projekte aufgewendet, inklusive der Ausbildung über unseren Eigenbedarf hinaus und der „Ich pack' das!“-Initiative waren es fast 90 Millionen €.

## Ausblick 2005 und Mittelfristziele

Meine Damen und Herren,

damit möchte ich zum Ausblick auf die Eckdaten des neuen Geschäftsjahres kommen.

## Wir sind zuversichtlich, dass wir im neuen Geschäftsjahr das betriebliche Ergebnis weiter verbessern können.

Aus heutiger Sicht stehen die Vorzeichen günstig. Wir sind zuversichtlich, dass wir das betriebliche Ergebnis weiter verbessern können. Ohne Konsolidierungs- und Währungseffekte rechnen wir mit einem Zuwachs im einstelligen Prozentbereich. Dabei erwarten wir Belastungen durch höhere Kosten für Steinkohle und für Kraftwerksinstandhaltung sowie durch die Regulierung im deutschen Netzgeschäft. Wir gehen jedoch davon aus, dies mehr als ausgleichen zu können: mit weiterhin positiven Effekten aus unseren europäischen Stromaktivitäten und kontinuierlichen Kostenfortschritten in allen Unternehmensbereichen. Diese Prognose wie auch die folgenden basieren auf Wechselkursannahmen für 2005 von 1,30 US\$/€ und 0,70 £/€.

Auf dieser Basis prognostizieren wir auch für das Nettoergebnis ein Plus im einstelligen Prozentbereich. Dabei wird das neutrale Ergebnis wegen erheblich geringerer Veräußerungsgewinne als im Vorjahr zurückgehen, während wir das Finanzergebnis voraussichtlich etwas verbessern können.

Aber auch längerfristig bietet unser unter Risikogesichtspunkten ausgewogenes Geschäftsmodell gute Voraussetzungen für eine stabile und erfolgreiche Entwicklung. Das sollen unsere Ziele unterstreichen, die wir zum Teil angepasst haben. Dabei haben wir die Messlatte erneut höher gehängt.

- ▷ Erstens: Auch in den nächsten Jahren wollen wir beim betrieblichen Ergebnis im Durchschnitt um mindestens 5% organisch wachsen.
- ▷ Zweitens: Unser Kostensenkungsziel bis 2006 habe ich eben schon genannt: rund 700 Millionen €.
- ▷ Drittens: Neu ist unser Ziel für den ROCE: Nachdem wir die Zielmarke für 2005 schon im letzten Jahr übertroffen haben, wollen wir im Geschäftsjahr 2006 einen Wert von 14% erreichen.

Meine Damen und Herren,

aber der beste Beweis für eine langfristig stabile operative Performance ist sicherlich eine klare Aussage zur Ausschüttungsquote. Sie signalisiert Ihnen, unseren Aktionären, dass jedes Jahr ein bestimmter Prozentsatz des Ertrags für Dividenden zur Verfügung steht. Sie signalisiert auch, wie ein Unternehmen Balance hält zwischen Reinvestitionen in zukünftiges Wachstum auf der einen Seite und Ausschüttungen auf der anderen Seite. Wir streben eine Quote von 50% an. Damit sehen wir uns im Branchenumfeld gut positioniert. Denn man darf den Prozentsatz nicht isoliert sehen, sondern nur in Zusammenhang mit der zukünftigen Ertragskraft eines Unternehmens. Und in dieser Hinsicht – meine ich – hat RWE durchaus Einiges zu bieten.

## Auch in den nächsten Jahren wollen wir beim betrieblichen Ergebnis im Durchschnitt um mindestens 5% organisch wachsen.

Wir wollen diese Ausschüttungsquote bis 2006 erreichen. Dabei legen wir das Nettoergebnis ohne Sondereffekte zugrunde, also ohne das neutrale Ergebnis. Damit ist die Ausschüttung direkt an die Entwicklung im operativen Geschäft gekoppelt. Und wir legen noch etwas drauf in punkto Ausschüttungs-Transparenz: Für die Geschäftsjahre 2004 bis 2006 beabsichtigen wir, die Dividende je

des Jahr um jeweils mindestens 15% zu steigern. Den Anfang macht unser Vorschlag für das Geschäftsjahr 2004.

### **Neue Aktionäre im Ausland, höherer Streubesitz**

Meine Damen und Herren,

unsere Klarheit in punkto Strategie und Dividende wird vom Kapitalmarkt honoriert. Das schlägt sich auch in unserer internationalen Aktionärsbasis nieder: Der Anteil der

---

### **Wir streben eine Ausschüttungsquote von 50% an. Damit sehen wir uns im Branchenumfeld gut positioniert.**

---

RWE-Aktien, die von ausländischen Investoren gehalten werden, hat sich im letzten Jahr von knapp 18% auf rund 25% erhöht. Dies ist in erster Linie auf das gestiegene Interesse von institutionellen Anlegern aus den USA und Kanada zurückzuführen. Ihr Anteil am RWE-Kapital legte von 4 auf 10% zu. Nachdem unsere bisherigen Großaktionäre Münchener Rück und Allianz ihre Beteiligungen auf jeweils unter 5% verringert haben, erhöhte sich auch der Streubesitz der RWE-Stammaktie, und zwar von 78% auf 89%. Das hat wesentlich zu der um ein Fünftel höheren Gewichtung der RWE-Aktie im Dax beigetragen.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch kurz das Thema Corporate Governance ansprechen. Wir setzen weiterhin alle Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex um. Und wir werden unsere Standards auch in Zukunft weiterentwickeln. Unser neues Long Term Incentive Programm, das wir in Kürze einführen, ist ein Beispiel dafür. Es setzt Performance-Anreize für unsere Manager, aber mit noch anspruchsvolleren relativen Hürden als im bisherigen Programm und mit einem signifikanten Aktien-Eigeninvestment auf Vorstandsebene. Nähere Informationen dazu finden Sie

demnächst auf unserer Homepage im Internet.

Insbesondere die aktuelle Debatte über Managementgehälter macht deutlich, dass Transparenz und vor allem Nachvollziehbarkeit, wie sie RWE mit der kompletten Umsetzung des deutschen Corporate Governance Kodex nunmehr seit zwei Jahren lebt, weiterhin von hoher Bedeutung ist.

Um Transparenz und Nachvollziehbarkeit geht es auch bei meinem nächsten Punkt, den Fällen Arentz und Meyer.

Dass es in diesem Zusammenhang Versäumnisse in unserem Unternehmen gegeben hat, haben wir im Dezember letzten Jahres bereits eingeräumt. Und vor allem haben wir klare Konsequenzen gezogen: Das seit 1975 bestehende Arbeitsverhältnis mit Laurenz Meyer wurde rückwirkend zum 31.12. 2004 aufgehoben. Er hat die im Juli 2000 erhaltene Abfindung in Höhe von rund 82.000 Euro bereits vollständig zurück gezahlt.

Aufgrund der Beendigung seines langjährigen Arbeitsverhältnisses erhält Herr Meyer eine Abfindung nach den üblichen Abfindungsfaktoren in Höhe eines Bruttomonatsgehaltes pro Beschäftigungsjahr. Diese beläuft sich auf insgesamt 400.000 Euro. Mit Herrn Arentz laufen derzeit Gespräche. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir über deren Inhalt zum jetzigen Zeitpunkt nichts sagen können.

---

### **Das seit 1975 bestehende Arbeitsverhältnis mit Laurenz Meyer wurde rückwirkend zum 31.12. 2004 aufgehoben.**

---

Meine Vorstandskollegen und ich sind allerdings davon überzeugt, dass es nicht ausreicht, Schadensbegrenzung in Einzelfällen zu betreiben. Wir haben daher beschlossen, ein Regelwerk zu erarbeiten, das unter anderem auch unser Verhältnis zu politischen Mandatsträgern transparent, umfassend und eindeutig klärt.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang eines feststellen: Unsere internen Prüfungen haben ergeben, dass es sich mit den genannten beiden Fällen um die einzigen Arbeitsverhältnisse mit Abgeordneten auf Europa-, Bundes- und Landesebene gehandelt hat. Die von uns identifizierten rund 320 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allerdings, die ehrenamtlich auf kommunaler Ebene als politische Mandatsträger aktiv sind und deren gesellschaftspolitisch gewünschtes Engagement nicht durch Einzelfälle diskreditiert werden darf, haben einen Anspruch auf klare Regeln.

Gleiches gilt für diejenigen, die ehrenamtlich in Kirchen und anderen Vereinigungen mit gesellschaftlich wichtigen Zielen tätig sind. Grauzonen helfen niemandem.

---

### **Wir haben beschlossen, ein Regelwerk zu erarbeiten, das unter anderem auch unser Verhältnis zu politischen Mandatsträgern transparent, umfassend und eindeutig klärt.**

---

Es geht aber um noch mehr: Mit dem Verhaltenskodex wollen wir einheitliche, unternehmensweit gültige Regeln für unser Verhältnis zu sämtlichen externen Gruppen und für das unternehmensinterne Miteinander aufstellen.

Wie Sie wissen, nutzen wir zur Entwicklung unseres Verhaltenskodex unter anderem die Expertise einer hochrangig besetzten Kommission. Die Integrität und der Sachverstand der Kommissionsmitglieder stellen aus meiner Sicht eine enorme Bereicherung unserer Diskussionen dar.

Ich kann Ihnen aus den bisherigen Kommissionssitzungen berichten, dass den externen Experten sehr stark daran gelegen ist, uns in diesem Prozess beratend zur Seite zu stehen – und dies immer unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Spezifika unseres Unternehmens. Zur Jahresmitte wird die Kommission ihre Vor-

schläge dem Vorstand der RWE AG unterbreiten. Nach einer weiteren internen Abstimmung wird der Vorstand dann ein entsprechendes Regelwerk beschließen.

---

---

**Wir nutzen zur  
Entwicklung unseres  
Verhaltenskodex unter  
anderem die Expertise  
einer hochrangig  
besetzten Kommission.**

---

---

Vor dem Hintergrund dieses Verfahrens sind meine Vorstandskollegen und ich sehr zuversichtlich, dass am Ende des Prozesses die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und die Transparenz nach außen deutlich gestärkt sein werden – zum Nutzen jedes einzelnen RWE-Mitarbeiters und unseres gesamten Unternehmens, das sich als verantwortungsbewusster Teil der Gesellschaft und der Regionen, in

denen wir im In- und Ausland tätig sind, begreift.

Meine Damen und Herren,

ich möchte meine Ausführungen nicht beenden, ohne unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Namen des Vorstands ausdrücklich für ihr Engagement zu danken. Durch ihre persönliche Leistung wird die Versorgungssicherheit möglich, die für uns alle in Deutschland über Jahrzehnte zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist. Das erfordert ein Höchstmaß an fachlicher Kompetenz und Zuverlässigkeit, und zwar rund um die Uhr. Und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in den letzten Jahren gezeigt, dass sie neben ihrem Tagesgeschäft Versorgung auch umfassende Veränderungsprozesse erfolgreich bewältigen können. Ich denke dabei vor allem an die Konzern-Reorganisation und die Kostensenkungsprogramme, die allen RWE-Teams viel abverlangt haben. Gleichzeitig mussten große Unternehmens-

käufe und -verkäufe verdaut werden. Unser Dank gilt auch den Belegschaftsvertretern, die an diesen Weichenstellungen konstruktiv mitgewirkt haben.

---

---

**Meine Vorstandskollegen  
und ich sind sehr zuversichtlich,  
dass am Ende des  
Prozesses die Eigenverantwortung  
der Mitarbeiter  
und die Transparenz nach  
außen deutlich gestärkt  
sein werden.**

---

---

Danken möchte ich aber auch Ihnen, unseren Aktionären, für Ihr Vertrauen in die Perspektiven von RWE. Wir arbeiten mit aller Kraft daran, dass es auch in Zukunft gerechtfertigt ist.

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

