

1.1 STRATEGIE UND STRUKTUR

RWE zählt zu den fünf führenden Strom- und Gasanbietern in Europa. Diese Position wollen wir festigen. Allerdings ist absehbar, dass das Marktumfeld schwierig bleiben wird: Der Wettbewerb wird intensiver, die Ansprüche unserer Kunden an Service und Produktvielfalt steigen; regulatorische Eingriffe verändern bestehende Geschäftsmodelle; zugleich beobachten wir niedrige Preise an den Großhandelsmärkten für Strom und Gas. Wir stellen uns diesen Herausforderungen, indem wir innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln und weiterhin in eine zukunftsfähige, umweltfreundliche Energieversorgung investieren.

Gewaltige Herausforderungen für Energieversorger. Energieversorgung ist ein langfristig angelegtes Geschäftsmodell. Investitionen in Kraftwerke, Netze und Rohstoffförderung werden nicht nur für Jahre, sondern für Jahrzehnte geplant. Unsere Strategie baut folglich auf fundamentalen Trends auf. Allerdings sind die europäischen Energiemärkte im Wandel begriffen, der eine Anpassung der Geschäftsmodelle der Versorger erfordert. Dieser Wandel ist charakterisiert durch:

- anspruchsvolle Ziele der Europäischen Union zur Minderung der Treibhausgas-Emissionen, die dazu führen, dass CO₂-intensive Erzeugungstechnologien zunehmend durch klimaschonende ersetzt werden
- einen enormen Bedarf an Investitionen in die Energieinfrastruktur, vor allem in den Umbau der Stromerzeugung in Richtung erneuerbare Energien und die dadurch notwendige Modernisierung und Erweiterung der Netzinfrastuktur
- die zunehmende Notwendigkeit eines kurzfristig variablen Kraftwerkseinsatzes, bedingt durch den Ausbau der erneuerbaren Energien und deren stark schwankende Stromeinspeisung
- das Zusammenwachsen regionaler Märkte durch zunehmenden internationalen Handel und den Ausbau der grenzüberschreitenden Transportkapazitäten
- die wachsende politische Einflussnahme auf die Angebotsstruktur und die Preisbildung an den Energiemärkten sowie vermehrte Widerstände in der Bevölkerung gegen Infrastrukturprojekte wie den Bau von Erzeugungsanlagen, Netzen oder CO₂-Speichern
- unerwartete Strukturbrüche auf Märkten, z.B. die seit 2009 beobachtbare Abkopplung der Gaspreise an den Großhandelsmärkten von denen in ölindezierten Lieferverträgen.

Präsenz auf allen Wertschöpfungsstufen bietet Stabilität. Ein herausforderndes Umfeld wie dieses bietet schlagkräftigen und breit aufgestellten Marktteilnehmern neue Chancen. Wir haben die oben skizzierten Trends bereits frühzeitig erkannt. Das Fundament unseres heutigen und zukünftigen Erfolgs ist unser starkes integriertes Geschäftsmodell mit hohen Wertbeiträgen. Wir decken alle wesentlichen Stufen der Wertschöpfungskette im Energiesektor ab: Beim Strom z.B. sind wir nicht nur Erzeuger, sondern auch Händler, Netzbetreiber und Vertriebsunternehmen. Auch im Gasgeschäft haben wir alle Wertschöpfungsstufen besetzt – vom Bohrloch bis zum Endkunden. Mit dieser Struktur können wir Marktschwankungen in einzelnen Bereichen flexibel ausgleichen.

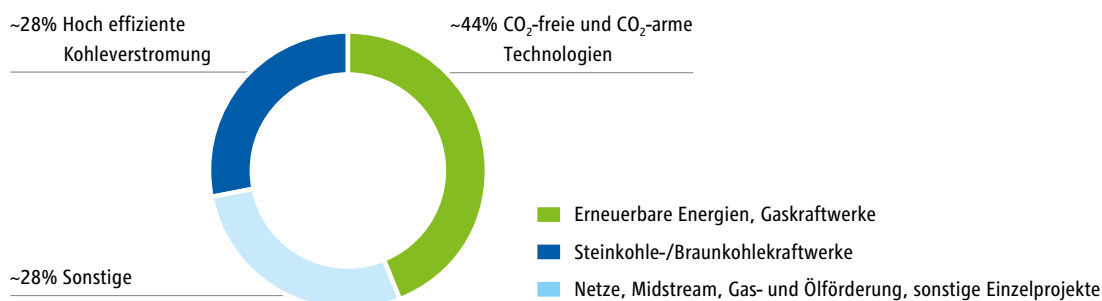
Klimaschutz im Zentrum unserer Strategie. Langfristig können wir nur dann erfolgreich sein, wenn es uns gelingt, Energie bezahlbar, sicher und umweltfreundlich bereitzustellen. Eines unserer vorrangigen strategischen Ziele ist daher die Senkung des Kohlendioxid-Ausstoßes. Es gibt die Richtung vor bei der Modernisierung und Erweiterung unseres Stromerzeugungsportfolios. Darüber hinaus leisten wir mit umfangreichen Investitionen in Netze und Pipelines unseren Beitrag zur verlässlichen Verfügbarkeit von Strom und Gas. Ein weiterer Eckpfeiler unserer Strategie ist der Ausbau der Gas- und Ölförderung. Außerdem wollen wir unsere Aktivitäten stärker regional diversifizieren. In den kommenden Jahren werden die folgenden Leitlinien unser Handeln bestimmen:

- **Verbesserung der CO₂-Emissionsbilanz:** Unser laufendes Kraftwerks-Neubauprogramm, das sich im letzten Drittel der Realisierungsphase befindet, wird einen wesentlichen Beitrag zur Reduzierung unserer CO₂-Emissionen leisten. Der Umbau unseres Erzeugungsportfolios ist damit aber nicht abgeschlossen. Langfristig wollen wir es durch weitere hoch moderne Gas- und Dampfturbinen-Anlagen ergänzen, deren Last schnell variiert werden kann und die deshalb die erneuerbaren Energien ideal ergänzen. Auch die 2010 beschlossene Verlängerung der Laufzeiten von deutschen Kernkraftwerken hilft uns bei der Einsparung von CO₂. Unser langfristiges Emissionsminderungsziel orientiert sich an den durchschnittlichen Kohlendioxid-Emissionen je erzeugter Megawattstunde (MWh) Strom. Mit physischen und finanziellen Maßnahmen wollen wir unser CO₂-Risiko bis spätestens 2020 auf das Durchschnittsniveau der Wettbewerber in unseren Märkten senken. Wir gehen davon aus, dass der übliche Emissionsfaktor in diesen Märkten 2020 bei etwa 0,45 Tonnen CO₂ je MWh liegen wird. Zum Vergleich: RWE emittierte im zurückliegenden Geschäftsjahr 0,73 Tonnen je MWh (2009: 0,80 Tonnen je MWh).
- **Wertsteigerndes Wachstum durch Ausbau der erneuerbaren Energien:** RWE Innogy wird die Stromerzeugungskapazitäten auf Basis regenerativer Energien stark erhöhen. Bis 2014 sollen 4,5 Gigawatt (GW) in Bau oder Betrieb sein. Wegen Investitionskürzungen und Projektverzögerungen können wir dieses Ziel nicht – wie zunächst geplant – bereits 2012 erreichen. Wir konzentrieren uns auf den Bau neuer Windkraftanlagen an Land und im Meer. Darüber hinaus investieren wir in Strom- und Wärmeerzeugung aus Biomasse und prüfen den Bau neuer Wasserkraftwerke. Auch auf dem Gebiet der Solarthermie sind wir aktiv, allerdings nur in kleinem Maßstab.
- **Ausbau der Upstream-Position:** Unsere jährliche Gas- und Ölproduktion wollen wir bis 2016 auf rund 70 Mio. Barrel Öläquivalente steigern. Damit würden wir mehr als doppelt so viel Gas und Öl fördern wie im abgelaufenen Geschäftsjahr. Wir wollten dieses Ziel ursprünglich bereits 2015 erreichen, kommen aber nicht ganz so schnell voran wie erwartet. Hauptursachen sind Investitionskürzungen und Verzögerungen bei Genehmigungsverfahren.
- **Stärkere internationale Diversifikation:** Angesichts steigender Standortrisiken wird eine breite regionale Aufstellung unseres Unternehmens immer wichtiger. Unsere Wachstumsinvestitionen tätigen wir bereits zu mehr als zwei Dritteln außerhalb Deutschlands. Der Anteil unserer ausländischen Aktivitäten am betrieblichen Konzernergebnis lag 2010 bei rund einem Viertel. Er soll mittelfristig deutlich steigen.

Von der Strategie zur Umsetzung: Das größte Investitionsprogramm in der Geschichte von RWE.

Wichtigster Baustein unserer Strategie sind Investitionen in Kraftwerke und Netze. Im zurückliegenden Geschäftsjahr konnten wir bereits zwei hoch moderne Gaskraftwerke in Betrieb nehmen, eines in Lingen mit 876 MW und eines in Staythorpe (Großbritannien) mit 1.650 MW. Bis Mitte 2014 wollen wir weitere Erzeugungskapazität von rund 12 GW in Betrieb nehmen. Mehr als die Hälfte davon entfallen auf CO₂-freie oder CO₂-arme Technologien. Wir finanzieren unsere Investitionen größtenteils durch die Ergebnisbeiträge aus unserem Erzeugungs- und Netzgeschäft. Allerdings erwarten wir ab 2011 erhebliche Ertragseinbußen aus der Einführung der Kernbrennstoffsteuer in Deutschland. Auch das anhaltend niedrige Preisniveau an den Großhandelsmärkten für Strom und Gas wird unser Ergebnis belasten. Dies zwingt uns zu Ausgabenkürzungen. Ursprünglich hatten wir vor, im Zeitraum von 2010 bis 2013 insgesamt 28 Mrd. € in Sachanlagen zu investieren. Inzwischen planen wir ein Zielvolumen von rund 25 Mrd. € bzw. von etwa 18 Mrd. € im Zeitraum von 2011 bis 2013. Damit ist unser Investitionsprogramm aber weiterhin das mit Abstand größte in der Geschichte von RWE.

Von rund 18 Mrd. € Sachinvestitionen zwischen 2011 und 2013 entfallen rund 12 Mrd. € auf Wachstums- und Ersatzinvestitionen, davon:



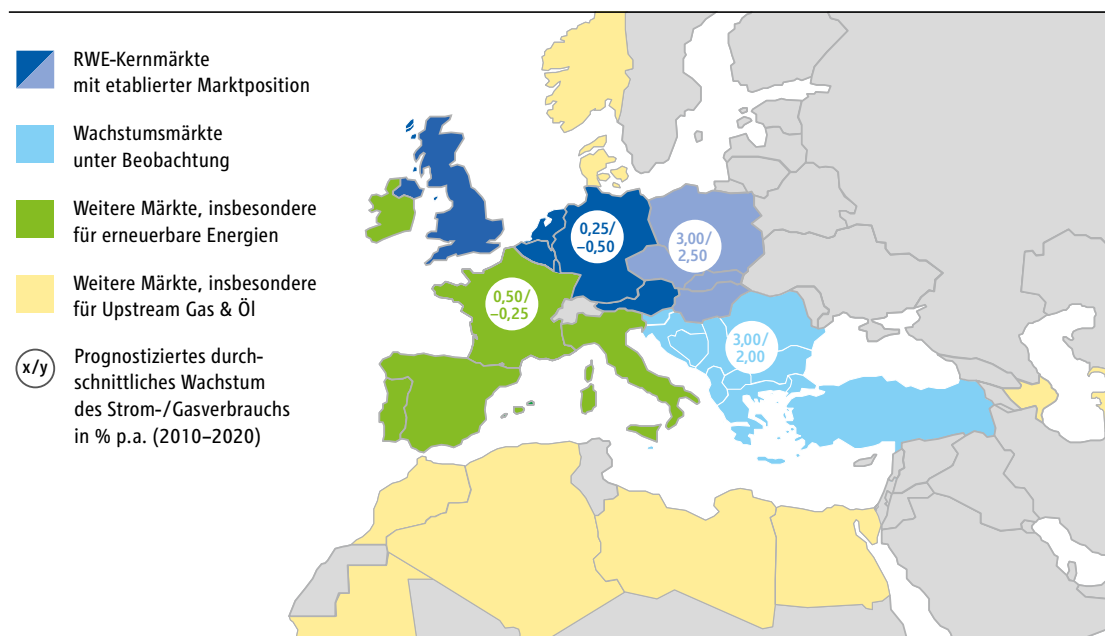
Neben Kraftwerken und Netzen steht der Ausbau unserer Gas- und Ölförderung im Zentrum unserer Investitionstätigkeit. Über 3 Mrd. € werden wir dafür im Zeitraum von 2011 bis 2013 einsetzen. Unsere Investitionen im Gasgeschäft umfassen auch den Bau neuer Speicher und Transportleitungen. Ein Beispiel hierfür ist die Nabucco-Pipeline, die europäischen Kunden den Zugang zu neuen Gasquellen im Kaspischen Raum und im Mittleren Osten über eine neue Route erschließen soll. Auch im Geschäft rund um den Transport von verflüssigtem Erdgas (Liquefied Natural Gas – LNG) sind wir auf Expansionskurs.

Darüber hinaus gewinnt das Thema Energieeffizienz an Bedeutung für uns. Mit den innovativen Produkten und Dienstleistungen der RWE Effizienz GmbH für Privathaushalte, Geschäftskunden und kommunale Einrichtungen setzen wir Standards auf diesem Gebiet.

Organisches Wachstum steht bei uns im Vordergrund. Das heißt jedoch nicht, dass wir kleinere Zukäufe ausschließen, die unser Portfolio abrunden würden. Möglichkeiten sehen wir hier vor allem in Zentralost- und Südosteuropa einschließlich der Türkei.

Alle Investitionsprojekte messen wir daran, ob sie uns den oben genannten Zielen näherbringen. Die wichtigste finanzielle Messlatte ist die „interne Verzinsung“ (Internal Rate of Return – IRR). Diese muss mindestens so hoch sein wie die Kapitalkosten, ergänzt um einen Renditeaufschlag. Letzterer spiegelt das Risikoprofil des jeweiligen Unternehmensbereichs und Landes wider. Wir haben den Renditeaufschlag 2010 deutlich erhöht. Einige Vorhaben erbringen damit nicht mehr die erforderliche Verzinsung und werden deshalb auch nicht weiterverfolgt. Dadurch sparen wir nicht nur Mittel ein, sondern haben auch Spielraum für attraktivere Projekte gewonnen.

Europa bleibt unser Markt. Regionaler Schwerpunkt unserer Aktivitäten ist und bleibt Europa. Zu unseren Kernmärkten zählen wir Deutschland, Großbritannien, die Benelux-Region sowie Zentralost- und Südosteuropa. Trotz gestiegener politischer Risiken sind diese Märkte vergleichsweise stabil. Die zentralosteuropäischen Staaten und die Türkei zeichnen sich durch gute Wachstumsperspektiven aus. Wegen des Aufholbedarfs dieser Länder wird der Energieverbrauch dort stärker steigen als im europäischen Durchschnitt – bei zugleich hohem Investitionsbedarf aufgrund einer veralteten Energieinfrastruktur. Die nordwesteuropäischen Märkte bleiben attraktiv für uns, auch wenn beim Strom- und Gasverbrauch nur noch geringe Wachstumspotenziale bestehen. Energieversorger können sich auf diesen Märkten durch das Angebot intelligenter Lösungen für mehr Klimaschutz und Energieeffizienz sowie durch maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen auszeichnen. Mit unserem Rekordinvestitionsprogramm wollen wir dafür die Voraussetzungen schaffen – und damit unsere Position im härter werdenden Wettbewerb um Marktanteile und Kunden weiter verbessern.



Wie die Grafik auf Seite 55 verdeutlicht, reicht unser Aktionsradius über die Grenzen unserer Kernmärkte hinaus. Dies gilt insbesondere für unser Upstream-Geschäft. Gas und Öl fördern wir nicht nur in Europa, sondern auch in Nordafrika. Darüber hinaus haben wir ein Upstream-Projekt im Kaspischen Raum gestartet und prüfen Vorhaben in anderen Gegenden der Erde. Auch beim Ausbau der erneuerbaren Energien haben wir den regionalen Fokus vergrößert: Unsere Wachstumsstrategie bezieht hier Länder wie Frankreich, Spanien und Italien mit ein. Bei einzelnen Tätigkeiten liegt es in der Natur der Sache, dass sie außerhalb unserer Kernmärkte stattfinden, etwa bei Klimaschutzmaßnahmen im Rahmen der Kyoto-Mechanismen „Clean Development Mechanism“ und „Joint Implementation“. Gleiches gilt für unser LNG-Geschäft. Daneben wird der Energiehandel immer globaler. Hier sind wir zunehmend auch in Asien und Amerika aktiv.

In unseren Kernmärkten verfügen wir, gemessen am Absatz, bei mindestens einem unserer Hauptprodukte Strom und Gas über eine führende Marktposition. Eine solche streben wir auch dann an, wenn wir neue Märkte erschließen.

Marktpositionen des RWE-Konzerns nach Absatz	Strom	Gas
Deutschland	Nr. 1	Nr. 3
Großbritannien	Nr. 4	Nr. 4
Niederlande	Nr. 2	Nr. 1
Zentralost-/Südosteuropa	Nr. 2 in Ungarn Nr. 3 in der Slowakei Präsenz in Tschechien Nr. 6 in Polen Präsenz in der Türkei	Führende Position in Ungarn Nr. 2 in der Slowakei Nr. 1 in Tschechien – –
Europa insgesamt	Nr. 3	Nr. 6

Effiziente Struktur und Unternehmenssteuerung. Unsere Organisation ist die Plattform, mit der wir unsere Ziele erreichen. Sie muss sich an neue Marktbedingungen und strategische Leitlinien anpassen. Wir arbeiten permanent daran, unsere Konzernstruktur effizienter zu machen. Im vergangenen Jahr konnten wir hier einige wichtige Weichen stellen. So haben wir das deutsche Vertriebs- und Verteilnetzgeschäft in der neuen RWE Deutschland AG (vormals: RWE Rheinland Westfalen Netz AG) gebündelt. Auch unsere Aktivitäten in Zentralosteuropa und der Türkei waren Gegenstand der Reorganisation: Unsere dortigen Landesgesellschaften führen wir nun über die neu gegründete RWE East, s.r.o. mit Sitz in Prag. Die genannten Maßnahmen sind zum 1. Januar 2011 in Kraft getreten. Nähere Informationen dazu finden Sie auf Seite 69 in diesem Bericht.

Wertorientiertes Wachstum: Das unternehmensinterne Steuerungssystem. Unser zentrales Steuerungsinstrument ist der Wertbeitrag. Damit verankern wir unser Ziel der langfristigen Wertsteigerung in den Managementprozessen des Konzerns und der Unternehmensbereiche. Der Wertbeitrag leitet sich ab aus der Rendite auf das eingesetzte Vermögen, abzüglich der Kapitalkosten. Er ist neben weiteren, individuell vereinbarten Zielen auch Maßstab für die leistungsorientierte Vergütung unserer Führungskräfte und außertariflichen Mitarbeiter. Das Wertmanagement bei RWE erläutern wir auf den Seiten 90 f. und 231 f.