



Mit Voser sprach in Den Haag unser Korrespondent  
Helmut Hetzel

F: Herr Voser, die hohen Ölpreise bescheren den Ölkonzernen und damit auch Shell, Milliardengewinne. Aber der Kurs der Shell-Aktien hat sich trotzdem – auch in Folge der Falschbewertung der Ölreserven vor vier Jahren – noch nicht richtig erholt. Was unternehmen sie, um frustrierte Anleger als Shell-Aktionäre zu halten?

A: Wir haben nach der Reservenkrise in 2004 eine neue Strategie definiert. Sie lautet: Mehr Upstream, also mehr Ölförderung und profitabler Downstream, also Ölverarbeitung. Diese Strategie setzen wir seither konsequent um. Nur so können wir langfristig Shareholder Value kreieren. Das ist ein klarer Focus. Das heißt, wir investieren jährlich rund 25 Mrd. Dollar., 20 Mrd. Dollar davon gehen in den Upstream-Sektor.

F: Aber Shell zahlt neuerdings die Dividende nicht mehr in Euro, sondern in Dollar. Schweizer Shell-Aktionäre aber auch Shell-Anteilseigner in der Eurozone und in Großbritannien profitieren per Saldo weniger von der Dividendensteigerung in Dollar, weil der Greenback so schwach ist. Haben die Royal Dutch Shell-Aktien ihren Nimbus, attraktive Dividendenperlen zu sein, damit nicht verloren?

A: Unsere Dividendenpolitik hat sich nicht verändert. Sie besteht noch immer darin, dass wir Jahr für Jahr die Dividendenausschüttung um mehr als die Inflationsrate erhöhen. Im vergangenen Jahr stieg unsere Dividende um 9 %. In 2007 wird sie um 14 % angehoben. Das ist eine nachhaltige Dividendenpolitik. Sie findet jetzt nur auf Dollarbasis statt, weil Ölkonzerne nun einmal auf Dollarbasis arbeiten.

F: Eine Möglichkeit wäre, die Anleger mit einer Sonderdividende an der derzeitigen Gewinnlawine in Folge der hohen Ölpreise zu beteiligen. Wird das vom Konzernvorstand in Betracht gezogen?

A: Unsere Dividendenpolitik ist langfristig angelegt und fußt auf drei Pfeilern. Unser Cash Flow kann folgendermaßen eingesetzt werden : Für mehr Investitionen, für Akquisitionen, für ein Aktienrückkaufprogramm. Für letzteres haben wir in 2006 acht Mrd. Dollar aufgewendet, in 2007 werden es etwa 4 Mrd. Dollar sein...

F: ...und in 2008? Was kann der Shell-Aktionär da erwarten?

A: ... (?)

F: Die Aktionäre haben viermal im Jahr die Wahl zwischen einer Bar- und einer Stock-Dividende. Besteht noch ein Bedürfnis nach einer Stockdividende?

## Interview mit Peter Voser, Finanzvorstand (CFO) der Royal Dutch Shell plc

Geschrieben von: Helmut Hetzel

Samstag, 07. Februar 2009 um 23:37 Uhr - Aktualisiert Montag, 09. Februar 2009 um 00:28 Uhr

---

A: Wir sind mit dieser Wahlmöglichkeit der Dividende gut positioniert und wollen sie nicht verändern.

F: Die Nachfrage nach Rohstoffen und Energie boomt. Wird dieser Nachfrageboom nach Öl und Energie auch in 2008 und in den kommenden Jahren anhalten?

A: Es ist davon auszugehen, dass die Nachfrage weiter steigen wird. Nach vorliegenden Prognosen wird sie bis 2025 um 25 % zunehmen und sich bis zum Jahr 2050 verdoppeln. Wir haben momentan einen engen Markt. Daher wird es weiterhin hohe Öl- und damit auch hohe Benzinpreise geben. Es gibt aber auch politische und spekulative Faktoren, die die Preise für Energie in die Höhe treiben.

F: Lässt sich dieser Spekulationseffekt beziffern?

A: Nur schwer. Aber nach den Handelsvolumen an den Märkten zu beurteilen, sind sie nicht unbedeutend.

F: Es gibt Öl-Länder mit höheren und niedrigeren politischen Risiken. Wie wirkt sich das auf die Investitionsentscheidung von Shell aus? Sind der Irak und der Iran attraktive Förderziele?

A: Etwa 60 bis 70 % unseres Cash Flows wird in Ländern mit einem tiefen Risiko investiert. Mit tiefem Risiko meine ich das politische und das steuerliche Risiko. Was den Irak und den Iran betrifft, so sind diese Länder für die Ölförderungen wieder attraktiver geworden. Aber die wichtigsten Förderländer und Regionen sind für uns der Golf von Mexiko, Qatar, Brasilien, Kanada, die Nordseeregion, Nigeria.

F: In Nigeria ist die Lage im Niger-Delta nach wie vor gefährlich. Wie hoch sind die Förderverluste dort?

A: In Nigeria sind wir auf drei Geschäftsfeldern aktiv: Offshore, dem Flüssiggas LNG und On shore im Delta. Nur On shore gibt es Probleme mit der Sicherheit für unsere Mitarbeiter, die wir aber sehr ernst nehmen. In 2007 betrug der Förderausfall in Nigeria On shore etwa 180.000 Barrel pro Tag. Aber On shore haben wir eine fixe Marge in Nigeria. Sie liegt zwischen zwei und 4 Dollar je Barrel, so dass dieser Förderausfall keinen allzu großen Einfluss auf die Gewinnentwicklung hat. In den USA beträgt die Gewinnmarge dagegen 20 bis 25 Dollar je Barrel, in der Nordsee 10 bis 11 Dollar je Fass

F: Shell will auch in Alaska nach Öl bohren. Es gibt Widerstand von Umweltschützern dagegen. Zeichnet sich eine Lösung ab?

A: Ja, wir rechnen damit das was das „permit“ also die Genehmigung dafür im kommenden Jahr von der US-Regierung erhalten werden. Die Zeit drängt. Denn aus klimatischen Gründen kann man in Alaska nur drei bis vier Monate im Jahr bohren. Wir sind am Alaska-Projekt sehr interessiert, weil die USA unser größter Absatzmarkt sind.

F: Shell braucht neue Ölquellen. Denn die Ölförderung ist rückläufig. Lehman Brothers hat

## Interview mit Peter Voser, Finanzvorstand (CFO) der Royal Dutch Shell plc

Geschrieben von: Helmut Hetzel

Samstag, 07. Februar 2009 um 23:37 Uhr - Aktualisiert Montag, 09. Februar 2009 um 00:28 Uhr

---

gerade die Kaufempfehlung für die Shell-Aktien zurückgenommen, weil mit einem weiter fallenden Fördervolumen im kommenden Jahr gerechnet wird und mit Problemen, die verbrauchten Öl- und Gasreserven mit neuen zu ersetzen. Wann kommt die Trendwende?

A: Wir stehen zu unserer Prognose. Das heißt bis zum Ende dieser Dekade wollen wir die Öl- und Gasförderung jährlich um ein bis zwei Prozent steigern. In der kommenden Dekade dann um zwei bis drei Prozent. Die großen Förderprojekte wie das in Sachalin, die Ölsandvorkommen in Kanada, die erhöhte Förderung in Qatar und das dortige LNG-Flüssiggasprojekt, in Brasilien, im Golf von Mexiko werden das möglich machen. In Brasilien und Mexiko können wir das Fördervolumen noch jährlich um mindestens je 100.000 Barrel steigern.

F: Apropos Sachalin. Welche Lehren hat Shell aus den bitteren Erfahrungen gezogen, die Sie mit der russischen Regierung in Sachen Sachalin machen mussten, wo Shell vom einstigen Mehrheitseigner am weltgrößten Ölförderprojekt von Moskau mit juristischen Tricks auf eine Minderheitsbeteiligung von jetzt 27 % zurückgedrängt wurde?

A: Es sind drei. Erstens: Die Erschließung neuer Fördergebiete muss länger und intensiver vorbereitet werden. In technologischer, finanzieller und strategischer Hinsicht. Zweitens: In der Budgetierung müssen unvorhergesehene Kosten in solchen komplexen Projekten umfangreicher berücksichtigt werden. Drittens: Ohne einen lokalen Partner sollte man solche Projekte nicht starten. In diesem Fall wäre da Gazprom gewesen, der jetzt unser Partner in Sachalin ist.

F: Die privaten westlichen Energiekonzerne stehen nicht zuletzt auch an der Börse immer mehr im Schatten der mit viel höheren Produktionswachstum aufwartenden staatlich dominierten Öl- und Gasunternehmen in den Förderländern, wie etwa Gazprom in Russland. Wie reagiert Shell auf diese sich verschärfende Konkurrenzsituation?

A: ... (?)

F: Zur Ölverarbeitung (Downstream). Es gibt weltweit noch immer zu wenig Raffinerie-Kapazitäten, um Öl zu verarbeiten. Wie reagiert Shell auf diese Herausforderung?

A: Die Raffinage ist ein zyklisches Geschäft. Wir betreiben ein aktives Portfolio-Management. Kleinere Raffinerien wie etwa in Frankreich oder in L.A. haben wir verkauft. Gleichzeitig werden neue und größere Raffinerien gebaut wie etwa in Port Arthur in den USA. Diese Anlage wird mit einer Verarbeitungs-Kapazität von mehr als 600.000 Barrel täglich die größte in den USA. Daneben haben wir mit dem Kauf der Texaco-Tankstellen in den USA und den Dea-Tankstellen in Deutschland unsere Marktpräsenz erheblich ausgebaut.

F: Nun, da es zu wenige Kapazitäten im Raffineriesektor gibt wird wieder investiert. Droht nicht eine Art „Schweinezyklus“ mit neuen Überkapazitäten?

A: Das ist nicht auszuschließen. Östlich des Suez-Kanals wachsen die Raffinerie-Kapazitäten derzeit um 22 %. In China, Indien in den USA werden neue Raffinerieanlagen gebaut. Das könnte langfristig in der Tat zu Überkapazitäten führen.

## Interview mit Peter Voser, Finanzvorstand (CFO) der Royal Dutch Shell plc

Geschrieben von: Helmut Hetzel

Samstag, 07. Februar 2009 um 23:37 Uhr - Aktualisiert Montag, 09. Februar 2009 um 00:28 Uhr

---

F: Im Bereich Gas und Strom meldete Shell im dritten Quartal einen markanten Gewinnrückgang. Was ist die Ursache dafür?

A: Zuerst muss ich sagen, dass sich unser Flüssiggasgeschäft LNG hervorragend entwickelt. Auf diesem Sektor ist Shell Weltmarktführer. Das Gas- und Stromgeschäft ist aber hochvolatil, so dass es im Jahresvergleich zu hohen Schwankungen kommen kann. Das ist marktbedingt.

F: Alternative Energien werden immer wichtiger. Gerade kündigte Shell ein Bio-Projekt in Hawaii an in dem aus Algen Bio-Diesel gewonnen werden soll. Welchen Stellenwert haben diese alternativen Energiequellen wie Wind, Sonne, Bio-Diesel und Wasserstoff für Shell?

A: Was den Bio-Treibstoff betrifft haben wir derzeit zwei große Projekte: Eines zusammen mit Choren in Deutschland und ein anders mit Iogen in Kanada. Das sind aber noch Pilotprojekte. Gleiches gilt für die Herstellung von Diesel-Treibstoff aus Meeresalgen, die gerade anläuft. Dieses Projekt ist besonders wichtig, weil mit der Herstellung von Diesel aus Algen konkurrieren wir nicht mit Nahrungsprodukten wie Mais oder Soja. Aber Bio-Diesel ist für uns ein Produkt der Zukunft. Schließlich müssen wir weltweit 45.000 Tankstellen mit Treibstoff versorgen. Bio-Diesel ist inzwischen ein fester Bestandteil unseres Energieangebots.

F: Wie sieht der Energie-Mix der Zukunft aus?

A: Bis zum Jahr 2025 werden wohl noch rund 80 % aus fossilen Energiequellen gewonnen werden. Im Jahr 2050 sind es nach unseren Prognosen immer noch zwei Drittel an fossilen Brennstoffen, die uns mit Energie versorgen. Aber der Sektor der erneuerbaren Energiequellen wie Bio-Treibstoff, Sonne, Wind, Wasserstoff wird kräftig wachsen, aber er wird gegenüber den fossilen Brennstoffen auch in Zukunft eine Minderheitsposition haben.

F: In Bali kam es gerade zu einem mühsamen Kompromiss, um den Klimaschutz auch nach 2012 weltweit aktiv zu betreiben. Welche Rolle können die Ölkonzerne und insbesondere Shell dabei spielen, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu verringern?

A: Wir brauchen klare Rahmenbedingungen, die von der Politik gesetzt werden müssen. Nun wenn es solche klaren Rahmenbedingungen gibt, können wir unsere Energie-Strategie entsprechend ausrichten und mithelfen, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu reduzieren.

F: Die von den US-Hypotheken ausgelöste weltweite Finanzkrise dauert an. Wird diese Krise auch die übrige Wirtschaft erfassen?

A: Ich fürchte ja, zumindest in Europa und in den USA, nicht in Asien.

F: Wird es eine Rezession geben?

A: Das glaube ich nicht. Das Wirtschaftswachstum wird sich etwas verlangsamen. Aber es wird keine Rezession geben. Die Nachfrage, insbesondere die Nachfrage nach Energie, wird weiterhin hoch bleiben. Nicht zuletzt dadurch, dass Länder wie China und Indien die Motoren

## Interview mit Peter Voser, Finanzvorstand (CFO) der Royal Dutch Shell plc

Geschrieben von: Helmut Hetzel

Samstag, 07. Februar 2009 um 23:37 Uhr - Aktualisiert Montag, 09. Februar 2009 um 00:28 Uhr

---

dieser Nachfrage sind

F: Für Shell heißt das dann, dass die Gewinne auch in 2008 wieder kräftig sprudeln werden. Wie sieht ihre Gewinnprognose für 2008 aus?

A: Ich bin kein Hellseher und habe keine Kristallkugel. Aber die Energiepreise werden hoch bleiben, die Gewinnmargen werden hoch bleiben. Unsere Sorge aber ist die Kostenentwicklung. Die Kosten für den Unterhalt unserer Förderanlagen, für deren Modernisierung steigen rasant. Dieser Kostendruck drückt die Gewinne. Er betrug in 2007 in unserer Branche 20 %, für Shell 10 %. Innerhalb der letzten vier Jahre sind die Explorationskosten um rund 80 % gestiegen.

F: Um die konzerneigenen Öl- und Gasvorräte auf Niveau zu halten, sind sicher auch Akquisitionen nötig. Planen Sie welche?

A: Wir setzen vor allem auf organisches Wachstum. Darum haben wir auch Shell-Kanada nun zu 100 % erworben, weil die dortigen Ölsandvorkommen für Shell sehr wichtig sind. Das ist ein riesiges Potenzial.

F: Wie sieht die aktuelle RRR-Quote aus?

A: Die werden wir mit der Publikation des Jahresabschlusses Anfang 2008 bekannt geben. Sie betrug zuletzt 150 %. Aber ich möchte darauf hinweisen, dass unsere laufenden Großprojekte schubweise mehr produzieren und es daher eine enorme Schwankungsbreite gibt. Die Reserven muss man in einem Zeitabstand von drei bis fünf Jahren beurteilen und nicht auf Jahrbasis.

F: Ein heikles Thema, das derzeit heftig diskutiert wird, sind die hohen Managergehälter. Verdienen Manager zu viel?

A: Das ist derzeit in der Tat ein heißes Thema. Aber wir sind in unserer Entlohnungspolitik offen und transparent und richtet sich nach internationalen Maßstäben. Das wird von den Anlegern geschätzt. Wir sagen klipp und klar, was wir verdienen. Unsere Entlohnung fußt auf drei Pfeilern: Ein Grundgehalt, zweitens Boni, wenn bestimmte Ertragsziele erreicht werden, und, drittens die Möglichkeit, die Aktien des eigenen Unternehmens zu kaufen. Oberste Vorgabe aber muss sein, dass hohe Managergehälter nur dann zu vertreten sind, wenn die Manager das Unternehmen gut leiten. Für Mismatch sollte es keine Extra-Prämien geben.

/ Textende / Copyright © by HELMUT HETZEL / Den Haag /