

---

## **rhenag und Stadtwerke – ein Partnerschaftsmodell zur Risikominimierung**

**Dipl.-Ing. Manfred Hülsmann**

Mitglied des Vorstands  
der rhenag Rheinische Energie AG  
in der Hauptversammlung am 29. April 2004



---

Sehr geehrte Damen und Herren,  
sehr geehrte Aktionäre,  
auch ich möchte Sie herzlich zur 4.  
ordentlichen Hauptversammlung hier  
bei uns in Köln begrüßen.

Die Kennzahlen des Geschäftsergebnisses 2003, die mein Kollege  
Markus Schmidt Ihnen gerade präsen-

---

**Die zweite  
Liberalisierungsphase  
wird in ihren Folgen  
gravierender sein als alles,  
was seit 1998 passiert ist.**

---

tiert hat, zeigen eines ganz klar: rhenag ist gut in Form. Sie behauptet sich in einem Markt, der vor weiteren großen Veränderungen steht.

Das Jahr 2004 markiert die Schwelle zu einer zweiten Liberalisierungsphase, die nach Auffassung der meisten Branchenkenner in ihren Folgen gravierender sein wird als alles, was seit 1998 passiert ist.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

das Energiewirtschaftsgesetz, das derzeit im Bundesrat verhandelt wird, zielt auf die Intensivierung des Wettbewerbs ab. Es ist davon auszugehen, dass diese Zielsetzung mittelfristig greifen wird.

In der Novelle lassen sich drei Regulierungsschwerpunkte identifizieren, die von entscheidender Bedeutung sind:

### **1. Die Entflechtung**

Da ist zum einen die Auflage zur Entflechtung. An prominenter Stelle behandelt der Gesetzentwurf in den §§ 6 bis 11 das sog. Unbundling. In enger Anlehnung an die EU-Vorgaben wird hier geregelt, dass der Netzbetrieb buchhalterisch, informatorisch und organisatorisch bis zum 1. Juli 2004 vom restlichen Energiegeschäft zu trennen ist. Die gesellschaftsrechtliche Entflechtung soll dann zum 1. Juli 2007 folgen. Kleinere EVU, die unterhalb der 100.000 Kundenschwelle liegen, werden von den weiter reichenden Entflechtungsanforderungen ausgenommen – aber auch nur

dann, wenn sie nicht unter bestimmendem Einfluss beispielsweise eines Konzerns stehen.

Diese tief in die Unternehmensstrukturen eingreifenden Entflechtungsaufgaben sollen sicherstellen, dass jeder Energieanbieter das Leitungsnetz als natürliches Monopol zu den gleichen Konditionen und frei von Diskriminierungen nutzen kann.

### **2. Regulierung des Netzbetriebs**

Dies leitet über zum zweiten Schwerpunkt der Novelle des Energiewirtschaftsgesetzes, der Regulierung des Netzbetriebs. Hier geht es vor allem um ein diskriminierungsfreies Netzzugangsmodell sowie um die Vorgaben von Methoden der Entgeltmittlung für die Netznutzung. Offen ist zurzeit noch, ob die Entgeltmittlung direkt im Gesetz bzw. in den noch ausstehenden Verordnungen geregelt wird oder ob die Regulierungsbehörde größere Spielräume erhält. Wie immer die Detailregelungen auch ausgestaltet werden, eines ist

sicher: Die Durchleitungsentgelte sind künftig sehr viel genauer im Visier der Kontrolleure als es bislang der Fall ist.

### 3. Regulierungsbehörde

Verkörpert wird diese strengere Kontrolle – ich habe sie gerade bereits angesprochen – durch die Bundesregulierungsbehörde, die bislang noch unter dem Kürzel REGTP – Regulierungsbehörde für Post und Telekommunikation – firmiert. Ihre Etablierung ist der 3. Schwerpunkt der EnWG-Novelle.

Es zeichnet sich ab, dass die Regulierungsbehörde mit umfangreichen Kompetenzen ausgestattet wird. Das Bundeswirtschaftsministerium hat die Möglichkeit, der Regulierungsbehörde die Festlegung der Methoden der Entgeltberechnung zu übertragen.

**Obleich viele wichtige Detailregelungen noch ausstehen, lässt sich schon jetzt mit einiger Sicherheit prognostizieren, dass sich die Kontrolle des Durchleitungsgeschäfts signifikant verschärfen und der Kostendruck im Netz steigen wird.**

Gleichzeitig ist sie die zentrale Aufsichtsbehörde für die Netzbetreiber, die die Durchleitungsprozesse überwacht und im Missbrauchsfall die Sanktionen festlegt.

Obleich viele wichtige Detailregelungen noch ausstehen, lässt sich schon jetzt mit einiger Sicherheit prognostizieren, dass sich die Kontrolle des Durchleitungsgeschäfts signifikant verschärfen und der Kostendruck im Netz steigen wird. Wenn das Gesetz – realistisch geschätzt – irgendwann im nächsten Jahr in Kraft tritt, werden die Stadtwerke sich in einem grundlegend gewandelten Umfeld bewegen müssen.

Erschwerend kommt hinzu, dass weitere Rahmenbedingungen wie

Emissionshandel und Ökologiegesetze die Kostensituation für mittlere und kleinere Stadtwerke zusätzlich beeinflussen und deren Strategie in Richtung Kostenmanagement und Wettbewerbsfähigkeit erschweren.

Sehr geehrte Damen und Herren, bislang gehörten mittlere und kleinere Stadtwerke zu den Gewinnern

**Die komfortable Situation der ersten Liberalisierungsphase, die sich in Rekord-Ergebnissen der Stadtwerke niedergeschlagen hat, besteht so nicht weiter fort.**

der Marktöffnung. Während es im Whole-Sale-Bereich – also dem Bereich, in dem die Stadtwerke neben Industrieunternehmen als Großkunden der Vorlieferanten auftreten – nach '98 schnell zu einem deutlichen Preissturz gekommen ist, blieb der Retail-Bereich – also der Massenkundenbereich – weitgehend stabil. Im Grunde waren die Stadtwerke in der günstigen Lage, preisgünstig Energie beziehen zu können, ohne ihrerseits auf der Vertriebsseite unter Preisdruck zu geraten. Das tat der Marge gut.

Diese komfortable Situation der ersten Liberalisierungsphase, die sich in Rekord-Ergebnissen der Stadtwerke niedergeschlagen hat, besteht so nicht weiter fort. Die neue Lage stellt sich vielmehr wie folgt dar: Beim Energieeinkauf ziehen die Bezugspreise wieder spürbar an, im Monopolbereich der Netze nimmt der Regulierungsdruck wie skizziert zu und auf der Vertriebsseite stehen die Stadtwerke – vor allem im Großkundensegment – mittlerweile in einem harten Wettbewerb.

Was bedeutet das für das einzelne Stadtwerk? Es bedeutet, dass das Geschäft anspruchsvoller und risikoreicher wird. Kostenmanagement und Stabilisierung bzw. Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit werden auf Stadtwerke-Ebene zu den zentralen The-

men. Dies gilt für alle Prozesse, insbesondere aber für die drei genannten Bereiche:

▷ Energiebeschaffung

▷ Netz

▷ Vertrieb.

Lassen Sie mich einen Blick auf diese drei für den Unternehmenserfolg zentralen Handlungsfelder werfen.

### Energiebeschaffung

Der Vollversorgungsvertrag wird in Zukunft ein Luxus sein, den sich kaum mehr ein Stadtwerk leisten können. Der Energiebezug gehört zu den größten Kostenblöcken. Er bestimmt maßgeblich den Geschäftserfolg.

Aufgrund des Drucks, die Bezugskosten zu optimieren, werden auch Stadtwerke zum Einkauf strukturierter Produkte übergehen müssen. Damit stehen sie vor völlig neuen Anforderungen und auch Risiken. Eine strukturierte Energiebeschaffung er-

**Der Vollversorgungsvertrag wird in Zukunft ein Luxus sein, den sich kaum mehr ein Stadtwerk leisten können.**

fordert maximale Transparenz hinsichtlich der Angebote im Markt, eine konstante Marktanalyse und ein sehr komplexes Know-how, um die Bezugsprodukte optimal zu kombinieren. Die künftige Verbrauchsentwicklung muss – differenziert nach Kundengruppen – möglichst exakt prognostiziert werden. Auf dieser Grundlage ist dann der strukturierte Einkauf zu steuern. Hinzu kommt das komplette Energiedatenmanagement, also das Handling der Netznutzung sowie das Bilanzkreismanagement.

Für ein mittleres oder kleines Stadtwerk sind dies Anforderungen, für die inhouse in vielen Fällen keine entsprechenden Ressourcen bereitstehen.

## Vertrieb

Die Schwächen, die sich ein Stadtwerk auf der Beschaffungsseite leistet, wirken sich unmittelbar auf der Vertriebsseite aus. Und damit bin ich beim zweiten Risiko-Bereich, dem Vertrieb, angelangt.

Der Wettbewerbsdruck – vor allem im Großkundensegment – lässt es schon heute kaum noch zu, hohe Bezugspreise auf die Kunden überzuwälzen und durch Preiserhöhungen zu kompensieren. Energiebeschaffung und Vertrieb verhalten sich wie kommunizierende Röhren, d.h. die Energiebeschaffung gibt dem Vertrieb seinen Aktionsraum im Wesentlichen vor.

---

### Im Vertrieb geht es um die grundsätzliche Frage: Marge oder Menge.

---

Hinzu kommt, dass die Vertriebstätigkeit an sich komplexer wird. Die EVU's sind gefordert, ihre Vertriebsaktivitäten nach Kundensegmenten zu differenzieren, die unterschiedlichen Bedürfnisse zu analysieren und entsprechende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Modernes Vertriebs-Know-how bedeutet neben Kundensegmentsteuerung auch die genaue Konkurrenzanalyse. Welcher Wettbewerbsdruck herrscht in den einzelnen Kundensegmenten, wo existieren Spielräume, um die Preise anzuheben, bis zu welchem Grad ist es sinnvoll, sich auf Preiskämpfe einzulassen?

Auch mittlere und kleine Stadtwerke sind im Vertrieb heutzutage mit wesentlichen strategischen Entscheidungen konfrontiert: Lege ich meinen Vertrieb auf die Verteidigung des angestammten Versorgungsgebietes aus, geht es um den Erhalt von Marktanteilen im angestammten Markt, und / oder liegt der Vertriebsfokus auf der Kundenakquisition außerhalb des eigenen Netzgebiets? Und jeder Stadtwerkegeschäftsführer ist mit der grundsätzlichen Frage konfrontiert: Marge oder Menge?

## Netzbetrieb

Während in den Bereichen Beschaffung und Vertrieb der Wettbewerb das Geschäft erschwert, ist es

---

### Die staatliche Regulierung beim Netzbetrieb kann vor allem für kleine und mittlere EVU eine echte Hürde darstellen.

---

beim Netzbetrieb die staatliche Regulierung. Damit bin ich beim Risiko Nummer drei angekommen, das vor allem für kleine und mittlere EVU eine echte Hürde darstellen kann.

Die gesamte Regulierung des Strom- und Gasmarktes durch die europäischen Richtlinien und durch die deutsche Novelle des EnWG zielt wie vorhin dargelegt darauf ab, die Netznutzung auch für Dritte einfach und kostengünstig zu gestalten und so dem Wettbewerb zusätzliche Impulse zu geben. Die ex-ante-Regulierung der Kalkulationsmethode der Durchleitungsentgelte, aber auch die dezidierten Befugnisse der REGTP, zum Beispiel das Eingriffsrecht gegen missbräuchliches Verhalten eines Netzbetreibers, werden den Gestaltungsspielraum bezüglich der Entgelte einengen. Für die Stadtwerke als Netzbetreiber erwächst aus der strengeren Regulierung des Netzbetriebs mit tendenziell sinkenden Netzentgelten die Pflicht, diesen Bereich einem verschärften Kostenmanagement zu unterziehen. Die Erfolgsfaktoren hierbei lauten: Prozessoptimierung und Kostendisziplin.

In den Kontext „Herausforderung Netzbetrieb“ gehört natürlich auch das Stichwort Unbundling.

Mittlerweile sind zahlreiche Lösungsvarianten für einen Unbundling-konformen Umbau der EVU im Markt. Es entwickelt sich ein neues Beratungsgeschäft und es ist viel von den Chancen der neuen Unternehmensstrukturen die Rede. Man darf jedoch über den „Wachstumsmarkt Unbundling“ eines nicht übersehen: Unbundling wird von kleineren und

mittleren Stadtwerken, also der klassischen rhenag Klientel, wie folgt wahrgenommen:

- ▷ als Pflichtveranstaltung
- ▷ mit Angst vor Verlust von Synergien
- ▷ und als Problem, weil funktionierende Einheiten aufgespalten und über Jahre eingespielte Prozesse neu organisiert werden müssen.

Man muss einfach sehen, dass vor allem kleinere Unternehmen Gefahr laufen, im Zuge der Entflechtung Organisationseinheiten unterhalb der Schwelle der kritischen Unternehmensgröße zu schaffen.

---

### Im Zuge der Entflechtung besteht die Gefahr, Organisationseinheiten unterhalb der Schwelle der kritischen Unternehmensgröße zu schaffen.

---

Ein 40-Mann-Stadtwerk, das über die Konzernklausel zum organisatorischen Unbundling verpflichtet ist, ist einfach nicht in der Lage, eine eigenständige Netzorganisationseinheit auszugründen. Da fehlt es schlicht an Men-Power.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

auch am Thema Unbundling zeigt sich damit, dass mittlere und kleinere Stadtwerke spezifische Problemlagen haben, die nach spezifischen Lösungen verlangen, wenn die Kooperation erfolgreich verlaufen soll.

Lassen Sie mich dies ein wenig konkreter machen und noch kurz beim Stichwort „Unbundling“ bleiben.

Mit unserem rhenag-Unbundling-Ansatz haben wir ein Konzept entwickelt, das die Eingriffstiefe in eingespielte Prozesse und Strukturen minimiert und auf größtmöglichen Synergieerhalt ausgelegt ist. Ein großer Vorteil des rhenag-Ansatzes ist es, dass es sich um keine „Kopfgeburt“ handelt, sondern dass er in unserem Eigengeschäft entwickelt und umge-

setzt wurde. Insgesamt dürfte unser minimalistisches und praxisbewährtes Unbundling-Konzept mit den Möglichkeiten und Ressourcen mittlerer und kleinerer EVU sehr gut in Einklang zu bringen sein und damit eine sachgerechte Lösung bieten.

---

## Die Nachfrage nach Kooperation ist im Stadtwerke-Bereich groß.

---

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Nachfrage nach Kooperation ist im Stadtwerke-Bereich groß. Das zeigen einschlägige Befragungen im Kreis der Geschäftsführer immer wieder. Für EVU einer bestimmten Größenordnung sind die Anforderungen in zentralen Bereichen zu komplex, um sie eigenständig mit der gebotenen Qualität und zu vertretbaren Kosten zu erfüllen.

Mit der Beschaffung, dem Vertrieb und dem Netzbetrieb habe ich gerade drei der wettbewerbsentscheidenden Tätigkeitsfelder beleuchtet. Die gestiegenen Anforderungen, die schwindende Berechenbarkeit der Geschäftsentwicklung – kurz die neuen Marktrisiken – sind Auslöser für die Stadtwerke, Kooperation und strategische Partnerschaften nachzufragen. Letztlich kommt es auf die Fähigkeit an, Unternehmensprozesse an neue Rahmenbedingungen erfolgreich anzupassen, d.h. bestehende Synergien weitgehend zu erhalten und vorhandene Stärken noch auszubauen.

Das Modell der rhenag-Minderheitsbeteiligung im Rahmen des rhenag-Gruppen-Netzwerks versichert Stadtwerke gegen Wettbewerbsrisiken. Die rhenag-Beteiligung liefert Substanz und Know-how auf Basis eigener Versorgungstätigkeit, das Netzwerk mit seinem umfassenden Kooperationsangebot die Grundlage für den Umsetzungserfolg in allen unternehmenswichtigen Bereichen.

Das Netzwerk wird gehalten von einer strategischen Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe und Interessenslage. Die Minderheitsbeteiligung

---

## Das Modell der rhenag- Minderheitsbeteiligung im Rahmen des rhenag- Gruppen-Netzwerks versichert Stadtwerke gegen Wettbewerbsrisiken.

---

wahrt den kommunalen Einfluss, unsere über Jahrzehnte währende Partnerschaft mit Kommunen lässt uns die gleiche Sprache sprechen und sorgt für kommunale Nähe.

Die Kombination aus Leistungsfähigkeit, Unabhängigkeit und kommunaler Ausrichtung gibt den Unternehmen die Stärke, die Risiken des Wettbewerbs zu beherrschen und sich im Markt zu behaupten.

Diese Kombination ist daher für Stadtwerke sehr attraktiv. Das zeigt das positive Feedback, das die rhenag im Stadtwerkemarkt erfährt.

Allen denjenigen, die mit ihrer Arbeit zum guten Klang der „Marke“

rhenag beitragen und ihr in der partnerschaftlichen Kooperation mit unseren Beteiligungsgesellschaften tagtäglich ein Gesicht geben, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

---

## Die Kombination aus Leistungsfähigkeit, Unabhängigkeit und kommunaler Ausrichtung ist für Stadtwerke sehr attraktiv.

---

Ebenso danken möchte ich unseren Gesellschaftern: unserem Altgesellschafter RWE Gas für die gute Kooperation in 2003, die stets am Unternehmensinteresse der rhenag orientiert war. Und unserem künftigen Gesellschafter, der RWE Rhein-Ruhr AG, hier vertreten durch Herrn Erfkemper, Herrn Südmeier und Herrn Dr. Widera. Die Unterstützung, die wir bei der Positionierung der rhenag im Konzern von Rhein-Ruhr erfahren, ist von herausragender Bedeutung für rhenag.

Last but not least möchte ich natürlich auch Ihnen, sehr geehrte Aktionäre, für Ihr Interesse und Ihr Vertrauen danken, das Sie unserem Unternehmen und seinem Geschäftsmodell nun schon seit vielen Jahren entgegenbringen. Wir nehmen es als Beleg, dass die rhenag auch für Privat Anleger nach wie vor ein attraktives Investment ist.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.