

Die rhenag steht auch künftig für das Prinzip „Partner der Kommunen“

Dipl.-Ing. Volker Staufert
Mitglied des Vorstands
der rhenag Rheinische Energie AG
in der Hauptversammlung am 5. Oktober 2001

Sehr geehrte Damen und Herren,
verehrte Aktionäre,

die letzte Hauptversammlung der rhenag im vergangenen Februar habe ich aus dem Saal heraus verfolgt, mit Gaststatus sozusagen. Heute, ziemlich genau sieben Monate später, begrüße ich Sie nun zum ersten Mal in meiner Funktion als Mitglied des Vorstands der rhenag (neu). Ich möchte diese Gelegenheit nutzen, mich Ihnen kurz vorzustellen:

- ▷ Ich heiße Volker Staufert, bin 50 Jahre alt und gelernter Ingenieur der Elektro- und Energietechnik.
- ▷ Der Ruf in den Vorstand der rhenag erreichte mich bei der RWE Net, wo ich bis zum Wechsel die Netzregion West geleitet habe.
- ▷ Die rhenag war allerdings für mich schon damals keine Unbekannte. Zum einen kannte ich das Unternehmen durch meine Aufsichtsratsmandate bei verschiedenen Unternehmen, an denen die rhenag auch beteiligt ist, zum anderen war mir bereits zu RWE-Zeiten der mar-

kante Auftritt der rhenag aufgefallen.

- ▷ Seit dem 20. April verantworte ich nun im rhenag-Vorstand den technischen und energiewirtschaftlichen Bereich, wobei zwischen Herrn Bernstorff und mir ein offenes, vertrauensvolles Verhältnis herrscht. Wir erörtern die Dinge gemeinsam und entscheiden gemeinsam.

Nach dem Neustart galt es zu überprüfen, inwieweit die mit rhenag verbundenen Markenaussagen noch gültig sind.

Meine Damen und Herren,
unter der Devise: „Neue Entwicklungen erfordern neues Denken“ hatte die rhenag ab 1998 ihre strategische Ausrichtung grundlegend überarbeitet und ihren organisatorischen Aufbau, die Geschäftsprozesse und auch den Auftritt im Markt diesen neuen Strategievorgaben konsequent angepasst.

Mein Kollege Bernstorff hat dies eben an verschiedenen Stellen angesprochen.

Die Profilierung der Marke „rhenag“ war weit fortgeschritten, als im Zuge der Neuordnung der energiewirtschaftlichen Landschaft die Vorbereitung und Umsetzung der Realteilung zum alles beherrschenden Thema für unser Unternehmen wurde.

Nach dem Neustart galt es zu überprüfen, inwieweit die mit rhenag verbundenen Markenaussagen noch gültig sind. Mit dieser Kernfrage haben wir uns unmittelbar nach dem 20. April systematisch und ergebnisoffen auseinandergesetzt. Wir sind zu folgenden Ergebnissen gekommen:

Die Strategische Ausrichtung

Die grundlegende strategische Ausrichtung der rhenag in den Jahren 1998/99 ist auch für rhenag (neu) uneingeschränkt gültig:

Mit ihrem Eigengeschäft und dem Beteiligungsgeschäft ist die neue rhenag weiterhin in zwei Geschäftsfeldern verwurzelt, die nicht nur beide einen wichtigen Ergebnisbeitrag leisten,

sondern deren Zusammenspiel ein wesentliches Element des rhenag-Unternehmenskonzepts ist.

Eigengeschäft

Im Eigengeschäft erbringt die rhenag tagtäglich den Beweis, dass sie legitimiert ist, anderen Energieversorgungsunternehmen als Fachgesellschaft Beratungsleistung anzubieten. Mittlerweile drängen immer mehr Beratungsunternehmen in die Energiebranche. Wer jedoch ausschließlich als Berater auftritt, muss den Nachweis schuldig bleiben, dass er das, was er propagiert, auch selbst beherrscht. rhenag kennt dagegen die Anforderungen, vor denen die Energieversorgungsunternehmen im

Im Eigengeschäft erbringt die rhenag tagtäglich den Beweis, dass sie legitimiert ist, anderen Energieversorgungsunternehmen als Fachgesellschaft Beratungsleistungen anzubieten.

liberalisierten Markt stehen. Und natürlich kennen wir die Anforderungen nicht nur, sondern wir bewältigen sie auch – und zwar sehr erfolgreich. Damit bietet das erste strategische Geschäftsfeld der rhenag die Gewähr, in den Bereichen Gas-, Strom- und Wasserversorgung sowie bei der Abwasserreinigung am Puls der Zeit zu sein und praxiserprobte sowie vor allem bedarfsgerechte Lösungen anbieten zu können.

Mit unserem Eigengeschäft sichern wir die Qualität unserer Leistungen im Beteiligungsbereich. Das unterscheidet die rhenag von vielen Wettbewerbern, soweit sie ausschließlich zweckorientierte Bindungen anbieten – beispielsweise in Form einer reinen Finanzbeteiligung oder in Form einer Vertriebsunterstützung. rhenag setzt als „praktizierende“ Fachgesellschaft Impulse.

Der Austausch zwischen den Geschäftsfeldern ist dabei jedoch keine Einbahnstraße. Das Eigengeschäft wird

als selbstständige, ergebnisverantwortliche Einheit geführt, quasi als ein eigenständiges Unternehmen im rhenag-Netzwerk. Es lässt sich genau wie jede Beteiligung von Ideen, Verfahren und Lösungswegen befruchten, die sich an anderer Stelle im Netzwerk bewährt haben. Der Wissenstransfer läuft in beide Richtungen. Es profitiert jeder einzelne Netzwerkpartner und damit das Netzwerk insgesamt.

Unsere unmittelbaren Ziele im Eigengeschäft sind dabei klar definiert: Wir wollen das Ergebnis stabilisieren, wenn möglich noch weiter verbessern, indem wir auch bei zunehmender Wettbewerbsintensität unsere Kunden an die rhenag binden, unsere lokale Marktposition weiter ausbauen und durch best-process-Orientierung weiter die Kosten senken.

Das Besondere des rhenag-Ansatzes liegt in der funktionalen Verknüpfung von Eigengeschäft und Beteiligungsgeschäft: Mit unserem Know-how im Geschäft mit letztverbrauchenden Kunden schaffen wir die Basis für eine fundierte, praxiserprobte Fachberatung. Im Beteiligungsgeschäft gehen wir mit unserem operativen Know-how in die Offensive, bieten all das, was wir selber mit Erfolg machen, als

Das Besondere des rhenag-Ansatzes liegt in der funktionalen Verknüpfung von Eigengeschäft und Beteiligungsgeschäft.

Beratungsleistung an. Darüber hinaus binden wir über unsere Benchmark-Prozesse das Wissen und Können aller Netzwerkpartner ein. Um welche Aufgaben es auch immer geht: Wer es am besten kann, setzt den Standard für die Gruppe.

Beteiligungsgeschäft

Auch mit Blick auf die offensive Ausrichtung unseres Strategischen Geschäftsfeldes II gibt es keine Abstriche an der bekannten strategischen Ausrichtung:

Von einer durch die Realteilung verkleinerten Basis aus fokussiert sich auch die rhenag neu auf Wachstum im Beteiligungsbereich. Die neue rhenag-Gruppe betrachten wir dabei als Nukleus eines Netzwerks, das wir bundesweit knüpfen wollen.

Die Aufgabenteilung ist dabei im RWE-Konzern klar geregelt: Die rhenag fungiert vor dem Hintergrund ihrer langjährigen Erfahrung und ihres exzellenten Rufs im Markt als Beteili-

Die rhenag spielt damit weiterhin eine eigenständige Rolle und profitiert dabei zusätzlich von den Ressourcen eines starken Partners im Hintergrund.

gungspartner, als kommunale Speerspitze von RWE-Gas, die für Stadtwerke und regionale Energieversorgungsunternehmen nachhaltige Gesamtkonzepte zur Unternehmenssicherung im liberalisierten Energiemarkt bereit hält. Sie spielt damit weiterhin eine eigenständige Rolle und profitiert dabei zusätzlich von den Ressourcen eines starken Partners im Hintergrund. Ich verweise nur auf das Entwicklungspotenzial, das die rhenag möglichen Beteiligungspartnern nun beispielsweise im Bereich „Wasser“ aufzeigen kann.

Die Akquisitionen der rhenag richten sich dabei auf den gesamten deutschen Markt.

Die Ausgangslage, um im Beteiligungsgeschäft weiter zu wachsen, ist gut. Dies nicht nur aufgrund der überzeugenden strategischen Positionierung, der über Jahrzehnte angesammelten Kompetenz und den nun hinzugekommenen zusätzlichen Ressourcen.

Die Ausgangslage ist auch aufgrund der gegenwärtigen Situation im Markt für Unternehmensbeteiligungen günstig.

Führende Mergers & Acquisitions-Häuser sagen vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen mit der Liberalisierung der Energiemärkte in Schweden, Spanien oder den Niederlanden auch

für die Bundesrepublik ein lebhaftes Marktgeschehen voraus.

Die erste Phase des Liberalisierungsprozesses in der deutschen Energiewirtschaft verlief für viele Stadtwerke, vor allem für solche ohne eigene Energieerzeugung, äußerst glimpflich. Zum Teil profitierten sie sogar von der Gesamtsituation. Künftig tragen die neuen Spielregeln konkurrierender Märkte jedoch ganz neue Herausforderungen an die Stadtwerke heran: Kunden sind keine Abnehmer mehr, sondern müssen aktiv ans Unternehmen gebunden werden; es zählen Schnelligkeit und Kreativität im Hinblick auf Produktinnovationen, die Erschließung neuer Marktsegmente und Vertriebswege sowie eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung.

Künftig tragen die neuen Spielregeln konkurrierender Märkte jedoch ganz neue Herausforderungen an die Stadtwerke heran.

Dies gilt umso mehr, als dass sich die Durchleitungs- bzw. Netznutzungsmodalitäten weiter klären. Mein Kollege Bernstorff hat eben darauf hingewiesen, dass im nächsten Jahr auch im Gasbereich der Kundenwechsel möglich ist. Dies verstärkt nach Meinung der Analysten noch einmal wesentlich den Druck auf kleine und mittlere Versorgungsunternehmen, die dann nach einem geeigneten strategischen Partner Ausschau halten werden.

Und genau das ist der Markt der rhenag, auf diesen Kundenkreis haben wir uns im Beteiligungsgeschäft spezialisiert.

Die rhenag kennt die zentralen Motivlagen ihrer Kunden so genau wie nur Wenige sonst.

Das Netzwerkkonzept, für das auch die neue rhenag steht,

▷ ist zugeschnitten auf den kommunalen Anteilseigner, der sich privatwirtschaftliches Know-how für sein Stadtwerk ins Boot holen will, ohne seine energiepolitischen, umwelt-

politischen oder auch preispolitischen Einflussmöglichkeiten aufzugeben;

▷ es ist zugeschnitten auf die Geschäftsführung eines kommunalen Energieversorgungsunternehmens, die strategische Unterstützung im deregulierten Markt sucht, ohne ihr Unternehmenslogo auswechseln zu

Die rhenag kennt die zentralen Motivlagen ihrer Kunden so genau wie nur Wenige sonst.

müssen; die weiter ihre eigene Marke vor Ort vertreiben möchte, statt zum verlängerten Vertriebsarm eines dominanten Gesellschafters zu werden;

▷ es ist weiter zugeschnitten auf den Kommunalgesellschaftler, verkörpert durch den Kämmerer, der kurzfristige Liquiditätszuführung in Verbindung mit einer Verstetigung bzw. Steigerung der laufenden Einnahmen sucht;

▷ und es trägt den Forderungen der Mitarbeiterschaft Rechnung, für die langfristig sichere Arbeitsplätze, die Schaffung neuer Arbeitsplätze und die Bereitstellung einer ausreichenden Ausbildungskapazität zählen – all dies gewährleistet von einem vor Ort verwurzelten Unternehmen, das sich auch im kommunalen Umfeld engagiert.

Meine Damen und Herren,

die strategische Ausrichtung der rhenag, die skizzierte Situation im Beteiligungsmarkt und die dort dominierenden Kundenmotive prägen die Corporate Identity der neuen rhenag, die künftig auch mit den Profilmerkmalen

▷ Wissensgesellschaft

▷ Kompetenzzentrum

▷ Ressourcenbasis auftreten wird.

Auch die neue rhenag verfügt über ein breites Wissensspektrum, weil sie selbst in allen Sparten, Strukturen und Fragestellungen tätig ist, die zum Geschäftsbereich kommunaler Versor-

gungsunternehmen zählen. Sie bündelt zudem das Wissen einer starken Gruppe von eigenständig und erfolgreich agierenden Energiedienstleistern, ob es nun um Fragestellungen im kaufmännischen, im technischen, im vertrieblichen oder im rechtlichen Bereich geht.

Aufgrund ihrer Fach- und Managementkompetenz kann sie dieses Wissen umsetzen. Die rhenag sorgt dabei im positiven Sinne für Unruhe im Netzwerk. Sie schiebt als Initiator Kooperationen an, begleitet als Katalysator Gruppenprojekte während ihrer gesamten Laufzeit und steht den Netzwerkpartnern in dem Maße als Fachberater zur Verfügung, wie diese die Beratungsleistungen abrufen.

Dabei ist es das Markenzeichen der rhenag, im Netzwerk Management-Funktionen zu übernehmen, ohne die Selbstständigkeit der einzelnen Unternehmen zu beeinträchtigen.

Dabei ist es das Markenzeichen der rhenag, im Netzwerk Management-Funktionen zu übernehmen, ohne die Selbstständigkeit der einzelnen Unternehmen zu beeinträchtigen.

Die rhenag verfügt schließlich über die nötigen Ressourcen. Dies bezieht sich zum einen ganz unmittelbar auf die Finanzkraft, die die rhenag aufgrund einer soliden Eigenkapital- und Vermögensstruktur aufweist. Es bezieht sich aber ebenso auf die fachlichen Ressourcen, die aufgrund des Netzwerkprinzips mobilisiert werden können. Dazu zählt beispielsweise das Vorhalten von hochqualifizierten Spezialkräften und aufwendiger Technik. Für das einzelne Unternehmen wäre dies unmöglich und – wegen mangelnder Auslastung – auch unwirtschaftlich. Im Netzwerk ist eine geschickte Ressourcenbündelung dagegen die Lösung, um mit vertretbarem Aufwand professionelle Leistungsstandards zu erreichen. Unter Ressourcenbünde-

lung fällt schließlich auch der gesamte Bereich der Kostendegression durch Größenvorteile, etwa beim gemeinsamen bzw. abgestimmten Energie- oder Materialeinkauf.

**Im Netzwerk
ist eine geschickte
Ressourcenbündlung
dagegen die Lösung,
um mit vertretbarem
Aufwand professionelle
Leistungsstandards
zu erreichen.**

Dort, wo Größe oder auch ein gewisses Kampfgewicht Vorteile bringt, wird Größe über Gruppe hergestellt.

Damit sind die Schlüsselbegriffe der rhenag:

- ▷ Wissen
- ▷ Können
- ▷ und Ressourcen

nicht nur Image-Rhetorik, sondern sie sind auch bei der neuen rhenag respektive in der neuen rhenag-Gruppe konkret mit Leistungen hinterlegt. Unsere Corporate Identity, die sich verdichtet wiederfindet in dem nach wie vor passenden Claim: rhenag – das Energiebündel, ist damit in hohem Maße konsistent, weil sie auf Grundlage einer genauen Analyse der Marktsituation, einer darauf abgestimmten Strategie sowie einer genauen Definition der Unternehmensziele systematisch entwickelt wurde.

Ausblick + Ende

Mit Blick in die Zukunft sind wir fest entschlossen, die starke Marktposition, die rhenag mit den genannten Profilmerkmalen im Markt für Koope-

rationen mit kommunalen Partnern hat, weiter auszubauen. Diese Position ist durch die Realteilung lediglich quantitativ, nicht aber qualitativ reduziert worden.

In der Bundesrepublik gibt es im Beteiligungsmarkt mit dieser Ausrichtung derzeit nur einen wesentlichen Konkurrenten, der mit einem vergleichbaren Anspruch das Beteiligungsgeschäft betreibt.

Der Markt hingegen entwickelt sich dynamisch. Bei aller gebotenen Vorsicht mit konkreten Zahlenangaben: In der Bundesrepublik dürften noch ca. 500 bis 600 Unternehmen als potenzielle Beteiligungspartner gelten, mit der Einschränkung, dass die rhenag mit Blick auf die Unternehmensgröße auch eine Grenze nach unten ziehen muss.

**Bei aller gebotenen
Vorsicht mit konkreten
Zahlenangaben: In der
Bundesrepublik dürften
noch ca. 500 bis 600 Unter-
nehmen als potenzielle
Beteiligungspartner gelten.**

Dieser Markt zieht natürlich zunehmend Newcomer des Beteiligungsgeschäfts an, das Label „Partner der Kommunen“ hat gegenwärtig Hochkonjunktur. Dabei ist immer wieder zu beobachten, dass fehlende Substanz in den Kooperationskonzepten durch die Bereitschaft kompensiert wird, unseres Erachtens überhöhte strategische Aufschläge zu zahlen.

Die Linie der rhenag ist in diesem Punkt glasklar: Bei aller Bedeutung, die das Beteiligungsgeschäft für uns hat,

verlieren wir nicht die Wirtschaftlichkeit eines Investments aus dem Auge. Um es ganz deutlich zu sagen: Wir zahlen keine Mondpreise, um im Bieterverfahren am Ende die Nase vorn zu haben. Mit Blick auf die Qualität

**Bei aller Bedeutung, die
das Beteiligungsgeschäft
für uns hat, verlieren
wir nicht die
Wirtschaftlichkeit eines
Investments aus dem Auge.**

unseres Angebots und aufgrund des nachweisbaren Erfolgs des rhenag-Netzwerks sind wir im gegenwärtig zur Überhitzung tendierenden Markt selbstbewusst genug, kühlen Kopf zu bewahren. Hierzu sehen wir uns im Übrigen auch Ihnen, unseren Aktionären gegenüber verpflichtet, die Sie Anrecht auf eine angemessene Rendite für Ihr Kapital haben, das Sie uns zur Verfügung stellen.

Meine Damen und Herren,

die rhenag ist neu gegründet, sie bestreitet heute ihre erste Hauptversammlung. Neben all dem Neuen steht sie gleichzeitig aber mit dem Anspruch, ein erfolgreiches Netzwerk für kommunale Partner zu betreiben, in einer Jahrzehnte währenden Tradition.

Ich vertraue auf unsere überzeugende strategische Positionierung, auf unsere Flexibilität und Innovationsfähigkeit und natürlich auf die Qualifikation und Motivation unserer Mitarbeiter, dass rhenag auch künftig zu 100 % für das Prinzip „Partnerschaft mit Kommunen“ steht, so dass wir mit Fug und Recht behaupten können: „rhenag ist das Original“.