
Zukunftsträchtiges Geschäftsmodell: Stadtwerke-Partner rhenag

Dipl.-Ing. Manfred Hülsmann

Mitglied des Vorstands
der rhenag Rheinische Energie AG
in der Hauptversammlung am 29. April 2003



Meine sehr geehrten Damen und Herren,

sehr geehrte Aktionäre,

ich begrüße Sie im Namen des rhenag-Vorstands herzlich zur heutigen Ordentlichen Hauptversammlung der rhenag am Sitz der Gesellschaft in Köln-Marienburg.

Thematische Aufteilung

Über die strategische Positionierung und unternehmerischen Aktivitäten der rhenag möchten wir Sie heute ausführlich informieren.

Ich werde zunächst den Blick auf die Entwicklungen im energiewirtschaftlichen Umfeld der rhenag richten.

Herr Schmidt wird dann insbesondere auf den Geschäftsverlauf 2002 eingehen.

Aktuelle Entwicklungen Energemarkt

Für den Energiemarkt wird die europäische Gesetzgebung immer wichtiger. So wünschenswert das Ziel eines einheitlichen europäischen Ener-

giebinnenmarkts ist, so problematisch sind einheitliche Vorgaben oftmals im Detail. Insbesondere dann, wenn sich die Marktstrukturen der einzelnen Mitgliedstaaten stark voneinander unterscheiden.

Der Sonderweg des verhandelten Netzzugangs passte gut zum deutschen Markt, er passte aber schlecht zum europäischen Harmonisierungsziel.

Die Binnenmarkttrichtlinien Strom und Gas sind hier typische Beispiele: In Deutschland sind die Marktstrukturen kleinteilig. Im Gasmarkt gibt es über 700 Teilnehmer, die auf verschiedenen Marktstufen agieren, von Produzenten über Importeure/Fernlieferanten, Regional- und Weiterverteilern bis zu den Endverteilern. Die deutsche Politik hat aus diesem Grund beim Netzzugang – dem wettbewerbspolitischen Kernproblem – einen Sonderweg gewählt. Statt eines

Regulators in Form einer unabhängigen Behörde, die im Vorhinein vorschreibt, zu welchen Preisen und Qualitätskonditionen der Netzmonopolist Leistungen an Wettbewerber abzugeben hat, schlug Deutschland den Weg des verhandelten Netzzugangs ein: die vier zuständigen Verbände BGW und VKU (Vertreter Gasbranche) sowie BDI und VIK (Vertreter Industrie) legen eigenständig die Regeln der Netznutzung fest, ergänzt um eine Missbrauchskontrolle durch das Bundeskartellamt, das ggf. gegen Diskriminierungen beim Netzzugang vorgeht.

Dieser Sonderweg passte gut zum deutschen Markt, wo sich die vielen Marktakteure direkt einigen sollten, er passte aber schlecht zum europäischen Harmonisierungsziel.

▷ Der EU war der deutsche Sonderweg immer ein Dorn im Auge. Sie hat aufgrund der allgemein schleppenden Liberalisierungsfortschritte in Europa zwischenzeitlich das Tempo verschärft und eine Beschleunigungsrichtlinie zur Voll-

endung des Binnenmarkts bei Strom und Gas auf den Weg gebracht. Sie liegt gegenwärtig als gemeinsamer Standpunkt des Rates vor und dürfte nach ihrer 2. Lesung im Europäischen Parlament im Juni relativ unverändert in Kraft treten. Die Beschleunigungsrichtlinie verpflichtet entgegen den deutschen Vorstellungen jeden Mitgliedstaat zur Einrichtung einer nationalen Regulierungsbehörde mit umfassenden Zuständigkeiten.

- ▷ Die Beschleunigungsrichtlinie muss bis 1. Juli 2004 umgesetzt werden. Hierauf haben Ende März nun der Wirtschafts- und der Umweltminister sowie die Koalitionsfraktionen mit einem Eckpunktepapier reagiert, das letztendlich den Übergang von der Verbändevereinbarung und vom verhandelten Netzzugang hin zur ex-ante Regulierung markiert.

Nach der Grundsatzentscheidung der EU wird nun heftig über Stoßrichtung und Intensität der künftigen Strom- und Gasmarktregulierung spekuliert.

Nach dieser Grundsatzentscheidung wird nun heftig über Stoßrichtung und Intensität der künftigen Strom- und Gasmarktregulierung spekuliert:

Kommt es zu einer sektorspezifischen Regulierungsbehörde für leitungsgebundene Energieträger wie bei Post und Telekommunikation, die inklusive der Preisfestsetzung bis ins Detail Vorschriften macht? Oder wird eher die Missbrauchsaufsicht des Bundeskartellamts durch eine ex-ante-Regulierung ergänzt, die dann inhaltlich im Wesentlichen auf einer nachgebesserten Verbändevereinbarung (VV) basiert?

Dies würde dann natürlich auch im Gasbereich eine erhebliche Weiterentwicklung der Verbändeverein-

barung im Sinne von schnelleren und kundenorientierteren Netzzugangs- und Durchleitungsprozessen voraussetzen.

Nach einer erheblichen Weiterentwicklung sieht es nach dem Aufstieg von BDI (Bundesverband der deutschen Industrie) und VIK (Verband der industriellen Energie- und

Die Erleichterung der Netznutzung und tendenziell sinkende Durchleitungsentgelte bringen Risiken mit sich.

Kraftwirtschaft) aus den Verhandlungen zur VV Gas III gegenwärtig jedoch nicht aus.

Wenn sich die Verbände nicht zusammenraufen, droht eine umfassende staatliche Regulierung. Dass die Industrieverbände genau mit diesem Kalkül die Gespräche haben platzen lassen, scheint mir nicht völlig aus der Luft gegriffen.

Implikationen der neuen Regulierung

Die geplante Novellierung des Energiewirtschaftsgesetzes bringt mit der Erleichterung der Netznutzung und tendenziell sinkenden Durchleitungsentgelten insbesondere für kleinere und mittlere EVU Risiken mit sich. Dies gilt auch mit Blick auf das zweite große Thema der europäischen Beschleunigungsrichtlinie, der Trennung von Erzeugung, Netz und Vertrieb unter dem Stichwort „unbundling“. Ohne hierauf im Einzelnen einzugehen, steht eines außer Frage: Die kommunalen EVU müssen sich die Frage stellen, wie sie die eigene Position im veränderten Wettbewerb behaupten bzw. ausbauen können.

Die Stadtwerke-Situation

Kernkompetenz der Stadtwerke (SW) ist das Management der Kundenbeziehung

- ▷ die Nähe zum Kunden
- ▷ die Kenntnis der Kundenbedürfnisse

- ▷ der operative Netzbetrieb.

Hier liegen die Stärken der Stadtwerke. Gleichzeitig stehen die kommunalen EVU jedoch in operativen Bereichen wie

- ▷ Vertrieb
- ▷ Netzbetrieb und Netzmanagement
- ▷ Energie- und Materialbeschaffung
- ▷ wichtige Support-Bereiche wie IT
- ▷ special Services wie Personalentwicklung, technische Sicherheit unter den verschärften Kosten-/Nutzen-Anforderungen des Wettbewerbs.

Mittlere und kleinere Stadtwerke stoßen an das Problem der kritischen Betriebsgröße.

Mittleren und kleineren Stadtwerken wird es kaum möglich sein, all diese operativen Aufgaben mit der erforderlichen Wertigkeit, d.h. den verschärften Anforderungen an Kosten und Nutzen entsprechend, aus eigener Kraft zu erbringen. Sie stoßen an das Problem der kritischen Betriebsgröße: Sie können Größenvorteile nicht ausnutzen, da sie nicht die kritische Menge erreichen, die notwendig ist, um eine bestimmte Aufgabe kostengünstig zu erfüllen. Hier liegt die Chance der rhenag, die mit ihrem Kooperationsmodell genau dieses Problem der kritischen Betriebsgröße abstellt.

Kooperationsoptionen der Stadtwerke

Vor dem Hintergrund der komplexeren Aufgabenstellungen/Anforderungen an SW und kommunale EVU ist davon auszugehen, dass der Trend zu Kooperationen anhält. Welche Optionen bieten sich Stadtwerken:

- horizontale Kooperation:

Hinter horizontalen Stadtwerke-Kooperationen steckt letztlich das Kalkül, bei Größe und Marktmacht zuzulegen (Energieeinkauf/Belieferung von Bündelkunden).

Der Vorteil dieser Kooperation liegt für viele SW sicherlich darin, dass es sich um eine Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe handelt, in der die kommunale Souveränität gewahrt wird. In der sehr abstimmungsintensiven horizontalen Allianz gibt es jedoch keine neutrale Fachgesellschaft, die neues Know-how sowie zusätzliche Ressourcen einbringt und als Moderator und Initiator Konflikte ausgleicht und die Entwicklung der Gruppe als Ganzes vorantreibt.

Vor dem Hintergrund der komplexeren Anforderungen an Stadtwerke ist davon auszugehen, dass der Trend zu Kooperation anhält.

- vertikale Kooperation:

Vertikale Kooperationen zwischen großen Energiekonzernen und Stadtwerken sind im Kern Vertriebspartnerschaften. Es geht um Absatzsicherung, Stadtwerke sind in dieser Konstellation in erster Linie „Kundenhalter“. Sie profitieren von den Ressourcen und professionellen Standards des großen Partners. Für Stadtwerke bedeutet eine vertikale Kooperation aber auch eine starke Bindung auf der Beschaffungs-, Vertriebs- bzw. Handelsseite.

Kommunale Netzwerkkooperation

Im Stadtwerkebereich gibt es jedoch noch eine weiter gehende Nachfrage nach Kooperationen, die weder durch das Modell der Vertriebsallianz noch durch das einer rein horizontalen Verbindung zu 100 % abgedeckt wird. Diese Nachfrage wird durch die spezifischen Problem- und Interessenlagen in den Kommunen geformt. Sie ist gekennzeichnet durch ein ganzes Bündel an Motiven, mit denen die kommunalen Gesellschafter sich auf die Suche nach einem strategischen Partner für die Zukunft machen.

Eine erfolgreiche Partnerschaft mit einer Kommune muss auf gleicher Augenhöhe den Ansprüchen von sehr heterogenen kommunalen Interessengruppen gerecht werden. Welche Interessen, welche Motive gibt es:

rhenag wird Interessen auf allen Ebenen gerecht

Da sind zum einen die Motive auf der Ebene des *kommunalen Gesellschafters*:

1.) Ein Essential des Bürgermeisters ist die Wahrung des politischen Einflusses. Der bleibt aufgrund der kommunalen Kapitalmehrheit in der rhenag-Partnerschaft unangestastet.

Der energiepolitische Einfluss der Kommune bleibt in der rhenag-Partnerschaft unangestastet.

2.) Den Kämmerer überzeugt das rhenag-Paket: „Minderheitsbeteiligung in Kombination mit einer wertsteigernden Entwicklung des Unternehmens“ dadurch, dass es sich gerade nicht um einen Ausverkauf von kommunalem Tafelsilber handelt, sondern um eine zukunftsichernde Strukturierung des kommunalen Vermögens. Zu den einmaligen Einnahmen aus dem Anteilsverkauf kommen Jahr für Jahr sichere bzw. steigende Einnahmen aus Gewinnausschüttung, Konzessionsabgabe und Steuereinnahmen.

Weiterhin zu beachten sind die Motive auf operativer Ebene des *Stadtwerke-Geschäftsführers*:

Auf Unternehmensebene punktet das rhenag-Modell mit seinem breiten Angebot an bedarfsgerechten und praxiserprobten Lösungen für das operative Geschäft. rhenag liefert als Fachpartner wichtige Unterstützung vor allem für die neuen, komplexen Anforderungen, die die Möglichkeiten der kleineren und mittleren EVU oftmals sprengen.

Im rhenag-Netzwerk kann das einzelne EVU Prozessunterstützung und

Ressourcen abrufen, wann und wo es sie braucht, es profitiert von Skalenerträgen und Synergieeffekten der Netzwerkkooperation, es ist in einen permanenten Optimierungsprozess eingebunden.

Auf Unternehmensebene punktet das rhenag-Modell mit seinem breiten Angebot an bedarfsgerechten und praxiserprobten Lösungen für das operative Geschäft.

Schließlich die Motive auf der Ebene der *Arbeitnehmer*:

Betriebsräte als wichtige Multiplikatoren überzeugt das rhenag-Modell, da es auf die Stärkung des EVU vor Ort ausgerichtet ist, die Wertsteigerung und damit Arbeitsplätze sichert. Zudem sorgt rhenag für zusätzliche Impulse bei der Mitarbeiterentwicklung.

rhenag, das Original

rhenag hat als Dienstleister der Kommunen eine Jahrzehnte lange Tradition und hat sich vor allem zusammen mit den Kommunen und ihren sich wandelnden Anforderungen und Bedürfnissen weiter entwickelt. Ich bin mir daher sicher, dass rhenag – wie nur ganz wenige Unternehmen sonst – mit ihrem Geschäftsmodell die Ansprüche der Kommunen an eine strategische Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe erfüllt.

Ich sage dies vor dem Hintergrund, dass das Markenzeichen „Partner der Kommunen“ zurzeit eine Inflationierung erfährt. Die Stadtwerke stehen im Fokus einer zunehmenden Zahl von Wettbewerbern, darunter viele ausländische Gesellschaften wie Gaz de France, die schwedische Vattenfall, die norwegische Statkraft oder Niederländer wie Nuon und Essent. Laut Deutschland-Chef Michael Feist will sich beispielsweise Essent jährlich mit 500 Mio. € an Stadtwerken und kommunalen Ver-

sorgern in Nord- und Westdeutschland beteiligen.

Ihre Nähe zu den Kunden und deren nach wie vor feste Bindung an den Vor-Ort-Versorger machen Stadtwerke als Kundenhalter attraktiv.

Gleichzeitig zeigen Marktanalysen, dass der Markt der Stadtwerkebeteiligungen noch erhebliches Potenzial

birgt. Dabei bilden Kommunen, die die eben beschriebenen Anforderun-

Stadtwerke sind attraktive Kooperationspartner.

gen an eine Kooperation stellen, einen klar von horizontalen und vertikalen Kooperationen abzugrenzenden

eigenständigen Marktbereich. Das ist der Bereich des „rhenag Netzwerks“. Hierfür steht rhenag bereit. Ihr Geschäfts-Modell war auch 2002 im Markt erfolgreich.

Im Einzelnen wird Ihnen dies nun Herr Schmidt in seiner Analyse des Rumpfgeschäftsjahres 2002 darlegen.