

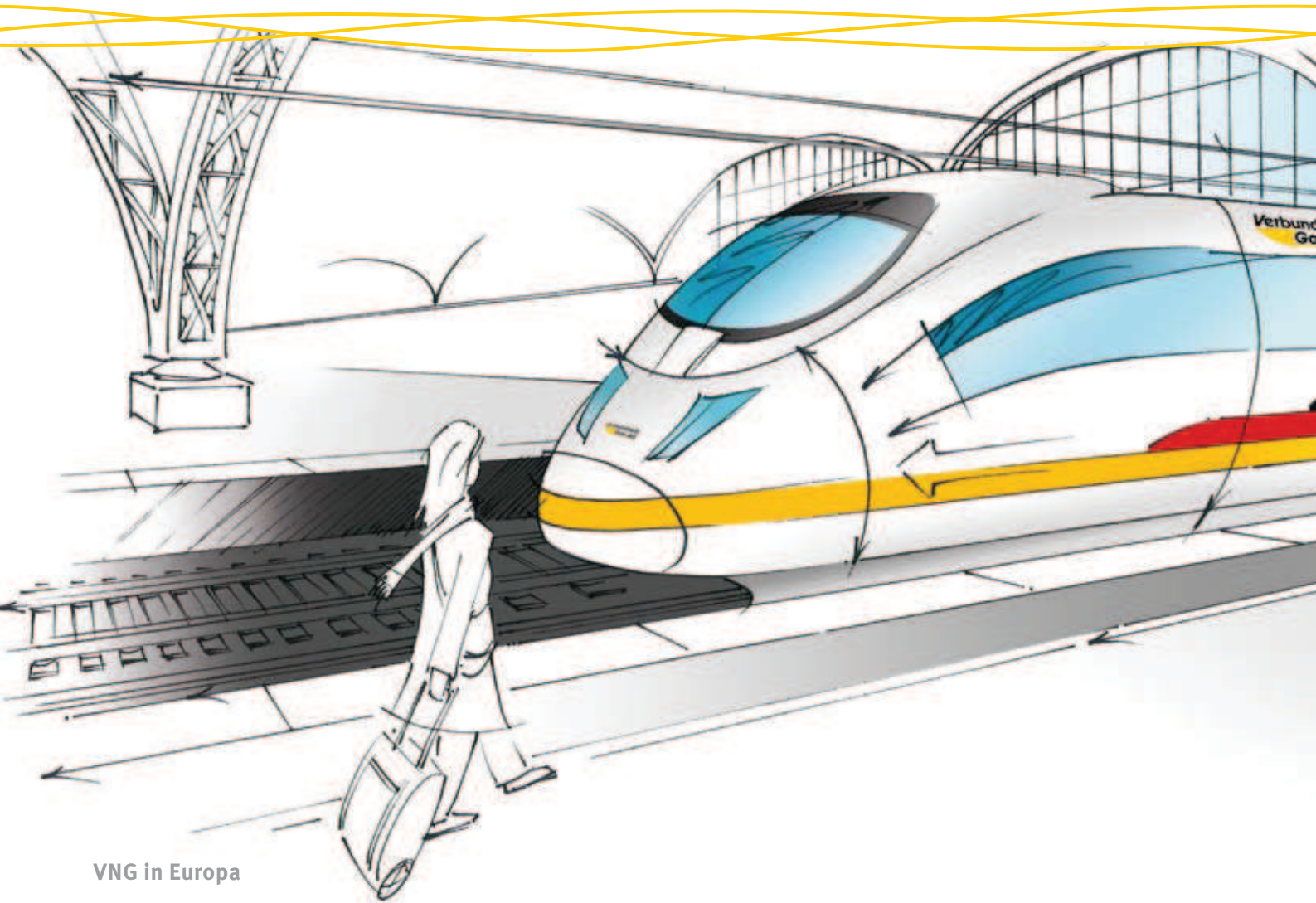
Schwerpunkt: Europa im Blick

Der Erdgasmarkt ist heute mehr denn je europäisch geprägt. Nicht nur energiepolitisch wird die Richtung aus Brüssel vorgegeben, auch was die Versorgungssicherheit anbelangt, muss Europa mit einer Stimme sprechen. Die Europäisierung der Gaswirtschaft hat aber noch eine weitere Komponente: den Gasabsatz. Beim Gasverkauf herrscht mittlerweile in ganz Europa ein harter Wettkampf um jeden Kunden, vor allem auf der Großhandelsebene. Viele Versorger und Händler wollen ihre Chancen jenseits des angestammten Marktes nutzen. Erfolgreich sind nur jene Unternehmen, die individuelle Strategien finden und eine große Flexibilität an den Tag legen. Diese Wendigkeit ist eben nicht nur eine Frage des Vorankommens, sondern auch eine Frage des wirtschaftlichen Erfolgs.



Seit 2003 ist VNG geschäftlich in Italien aktiv. Damals hatte das Unternehmen mit einem Liefervertrag an die italienische HERA S.p.A. den Durchbruch auf dem westeuropäischen Erdgasmarkt geschafft. Beide Unternehmen arbeiten seither eng zusammen. Hier: Pietro Musolesi (HERA Trading s.r.l., Geschäftsführer), Tomas Taubert (VNG, Verkaufsleiter für Südeuropa) und Stavros Papageorgiou (HERA Trading s.r.l., Leiter Gaseinkauf und Gashandel).

Foto: Dirk Brzoska



VNG in Europa

Die Weichen sind auf Europa gestellt

In den vergangenen zwei Jahrzehnten ist es VNG gelungen, ein breites Geschäftsfeld in Europa aufzubauen. Besonders beim europaweiten Verkaufsgeschäft außerhalb des deutschen Marktgebietes ist VNG überaus erfolgreich – und das trotz härter werdenden Wettbewerbs.

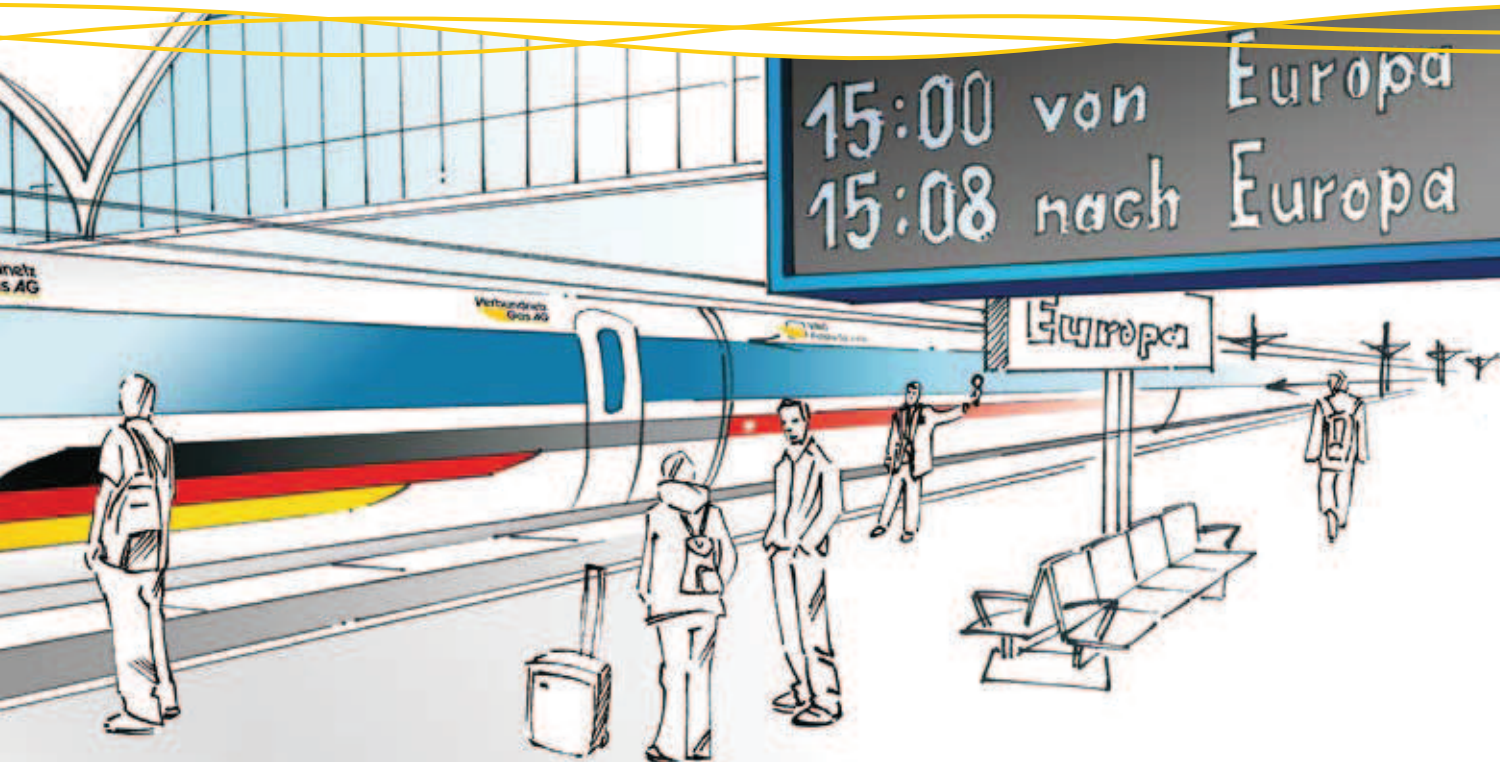
Von Mandy Nickel, Redaktion

Viele Unternehmen wagen den Gang ins Ausland, um den Aufschwung in Wachstumsregionen nicht zu verpassen. So auch VNG, die in Polen, Tschechien, der Slowakei und Italien eigene Verkaufsgesellschaften besitzt. „Wir konnten unseren Absatz in Europa in den vergangenen Jahren kontinuierlich steigern, auch wenn der Wettbewerb immer größer wurde“, sagt VNG-Vertriebsvorstand Uwe Barthel. Das Unternehmen hat vertriebsseitig mittlerweile auch die Märkte in Frankreich, Österreich, Schweiz und Luxemburg ins Visier genommen. Das wichtigste Erfolgsrezept des Leipziger Erdgasimporteure und Produzenten kennt Uwe Barthel genau: „Wir setzen nicht vorrangig auf den

schnellen Erfolg, sondern gehen mit Weitsicht und langfristigen Konzepten voran.“ Systematisch analysiere das Unternehmen zunächst das Marktpotenzial in den europäischen Nachbarländern, um danach länderspezifische Vertriebs- und gegebenenfalls auch Beteiligungsstrategien zu entwickeln. Geschäfte beginne man aber nur, wenn sie wirtschaftlich sinnvoll erscheinen und alle finanziellen, personellen und technischen Ressourcen gesichert seien.

VNG hat den Erfahrungsaustausch gesucht

Seit Anfang der 1990er Jahre sammelt VNG bereits Erfahrungen auf dem europäischen Parkett. Das Unternehmen hat 1993 mit Erdgaslieferungen nach Polen begonnen. 1996 kommt die erste Beteiligung



an einem tschechischen Gasversorger hinzu, 2000 wurde gemeinsam mit dem polnischen Gasversorger PGNiG ein erstes ausländisches Joint-Venture gegründet. Weitere Projekte und Beteiligungen in der Slowakei, in Polen und der Tschechischen Republik folgten. „Unser vorrangiges Ziel im Ausland war es nicht, vorhandene Unternehmen zu übernehmen und den VNG-Stempel aufzusetzen. Wir haben von Beginn an mehr auf eine gleichberechtigte Zusammenarbeit gesetzt, um den Markt Schritt für Schritt zu entwickeln und die energiewirtschaftlichen Versorgungsaufgaben effektiver zu lösen“, berichtet Frank Ruhland, Leiter des Bereiches Beteiligungen Management bei VNG.

Anstatt sofort grenzüberschreitend zu investieren, habe VNG mit den Partnern in Ost- und Mitteleuropa zunächst beim Auf- und Ausbau der Erdgasinfrastruktur, aber auch bei der Konzeption und Realisierung der lokalen Energieversorgung und der Weiterbildung von Managern zusammengearbeitet. „Man befand sich ja in einer vergleichbaren Lage und musste den Umbruch in die Marktwirtschaft vollbringen“, erklärt Ruhland. In der Regel waren es Projekte mit regionalen Kooperationspartnern. In der Slowakei investierte VNG zum Beispiel bis Herbst 2004 rund 40 Millionen Euro, um die Fernwärmeversorgung in drei Ortschaften gemeinsam

mit den Kommunen auf neue Beine zu stellen. In der Tschechischen Republik arbeitete man eng mit dem regionalen Energieversorger Severočeská plynárenská (SČP) bei der Modernisierung der Wärmeerzeugung und Distribution zusammen. „Durch die Kooperation vor Ort konnten wir nicht nur die hiesigen Märkte, sondern auch wichtige Partner kennenlernen“, sagt Frank Ruhland und deutet damit einen weiteren Vorteil an: „Wer sonst als ein Partner vor Ort weiß am besten, welche Möglichkeiten, Chancen und Risiken sich in den unterschiedlichen Märkten befinden.“

In Italien gelingt der Durchbruch auf dem europäischen Markt

Seit 2003 ist VNG geschäftlich in Italien aktiv. „In Italien haben wir den eigentlichen Durchbruch auf dem westeuropäischen Erdgasmarkt geschafft“, weiß Tomas Taubert, Leiter Gasverkauf Südeuropa. 2003 habe man erstmals Lieferverträge für Erdgas mit der italienischen HERA S.p.A. abgeschlossen und seither die Partnerschaft kontinuierlich ausgebaut. Viele der nord- und mittellitalienischen Erdgasversorger suchten seit Anfang 2000 nach strategischen Partnern, um ihre Beschaffung im europäischen Wettbewerb neu aufzustellen. HERA verkündete damals: „Durch den Vertrag mit VNG hat HERA tatsächlich den ersten wichtigen



Fortsetzung von Seite 29

Die Weichen sind auf Europa gestellt

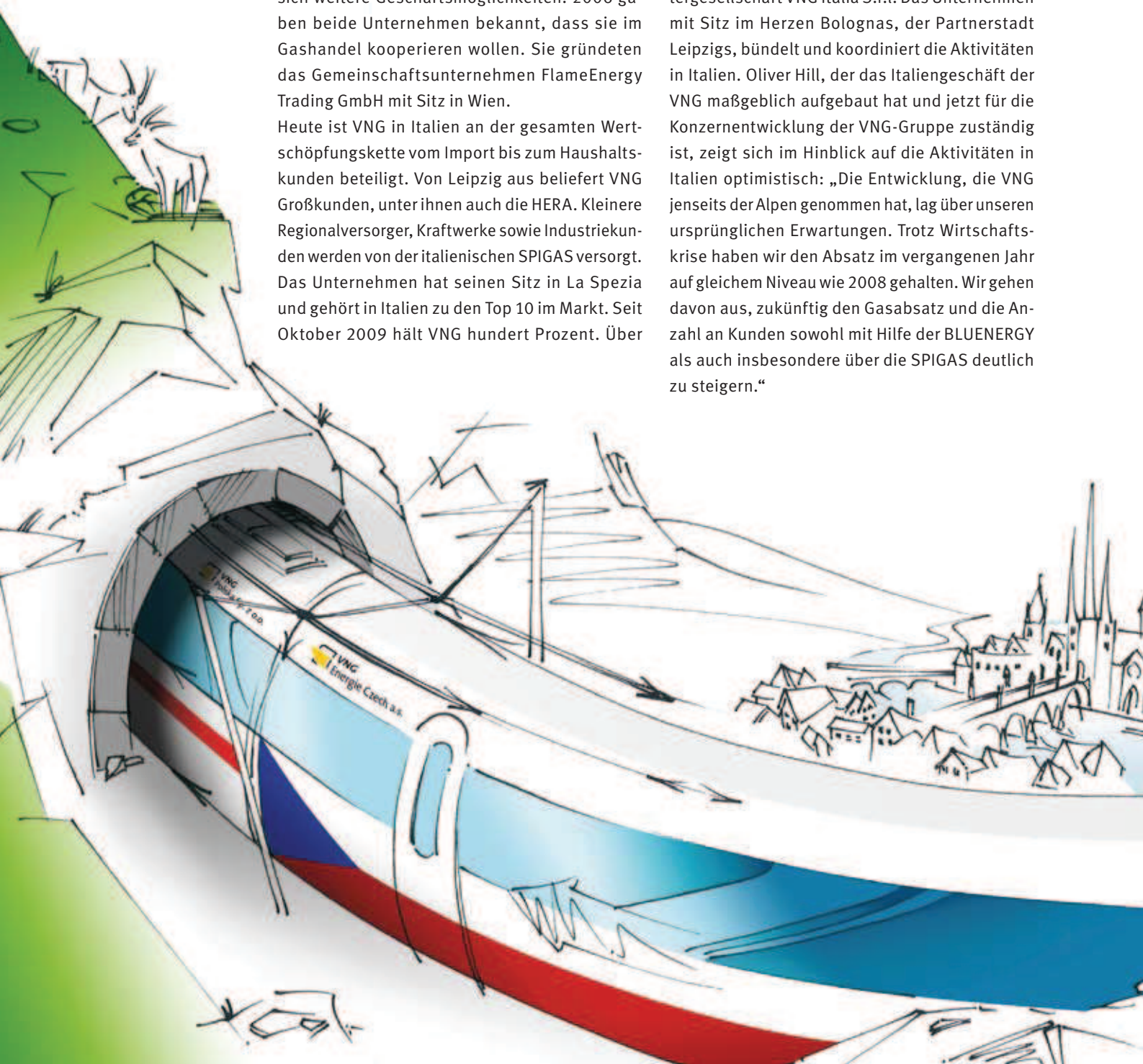
Kauf von Erdgas auf dem internationalen Markt getätigt.“

Aus der anfänglichen Lieferbeziehung entwickelten sich weitere Geschäftsmöglichkeiten. 2006 gaben beide Unternehmen bekannt, dass sie im Gashandel kooperieren wollen. Sie gründeten das Gemeinschaftsunternehmen FlameEnergy Trading GmbH mit Sitz in Wien.

Heute ist VNG in Italien an der gesamten Wertschöpfungskette vom Import bis zum Haushaltskunden beteiligt. Von Leipzig aus beliefert VNG Großkunden, unter ihnen auch die HERA. Kleinere Regionalversorger, Kraftwerke sowie Industriekunden werden von der italienischen SPIGAS versorgt. Das Unternehmen hat seinen Sitz in La Spezia und gehört in Italien zu den Top 10 im Markt. Seit Oktober 2009 hält VNG hundert Prozent. Über

die Beteiligung an der BLUENERGY GROUP S.p.A. ist VNG indirekt auch im Endkundengeschäft beteiligt. BLUENERGY hat 2009 rund 1,6 Milliarden Kilowattstunden Erdgas abgesetzt, damit versorgt sie rund 65 000 Endkunden.

Ende 2008 gründete VNG die 100-prozentige Tochtergesellschaft VNG Italia S.r.l. Das Unternehmen mit Sitz im Herzen Bolognas, der Partnerstadt Leipzigs, bündelt und koordiniert die Aktivitäten in Italien. Oliver Hill, der das Italiengeschäft der VNG maßgeblich aufgebaut hat und jetzt für die Konzernentwicklung der VNG-Gruppe zuständig ist, zeigt sich im Hinblick auf die Aktivitäten in Italien optimistisch: „Die Entwicklung, die VNG jenseits der Alpen genommen hat, lag über unseren ursprünglichen Erwartungen. Trotz Wirtschaftskrise haben wir den Absatz im vergangenen Jahr auf gleichem Niveau wie 2008 gehalten. Wir gehen davon aus, zukünftig den Gasabsatz und die Anzahl an Kunden sowohl mit Hilfe der BLUENERGY als auch insbesondere über die SPIGAS deutlich zu steigern.“



Enge Partnerschaft mit PGNiG in Polen

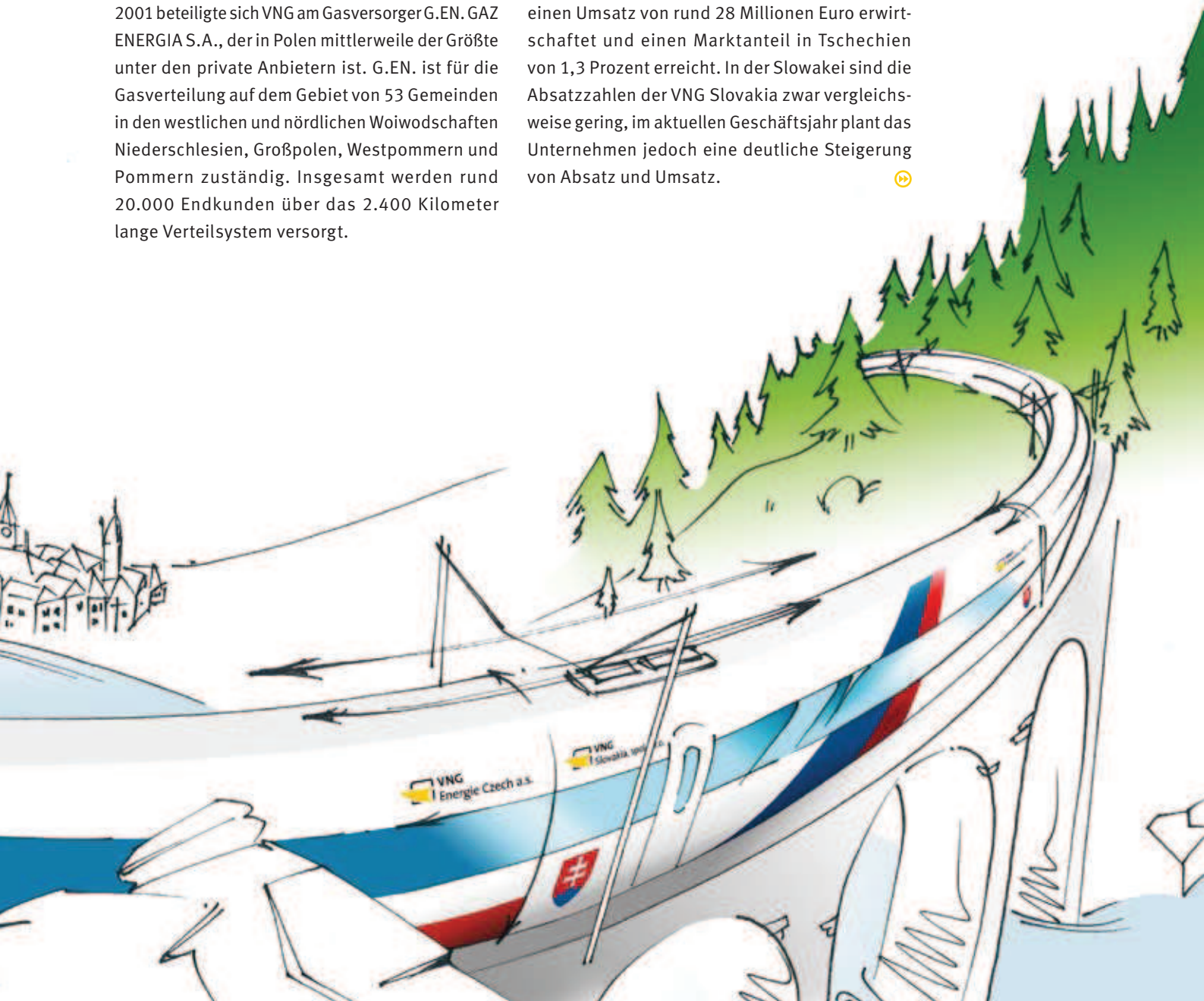
Ähnlich wie in Italien bildete eine Lieferbeziehung auch in Polen die Basis für ein langfristiges Engagement von VNG. Seit Mitte der 1990er Jahre zählt VNG zu den Vorlieferanten der staatlichen PGNiG. Daraus entwickelte sich mit der gemeinsamen Gesellschaft NYSAGAZ eine vielversprechende Kooperation im Wärmemarkt. NYSAGAZ bündelt Heizkraftprojekte, die Erdgas als umweltfreundlichen Brennstoff zur Wärmeerzeugung nutzen.

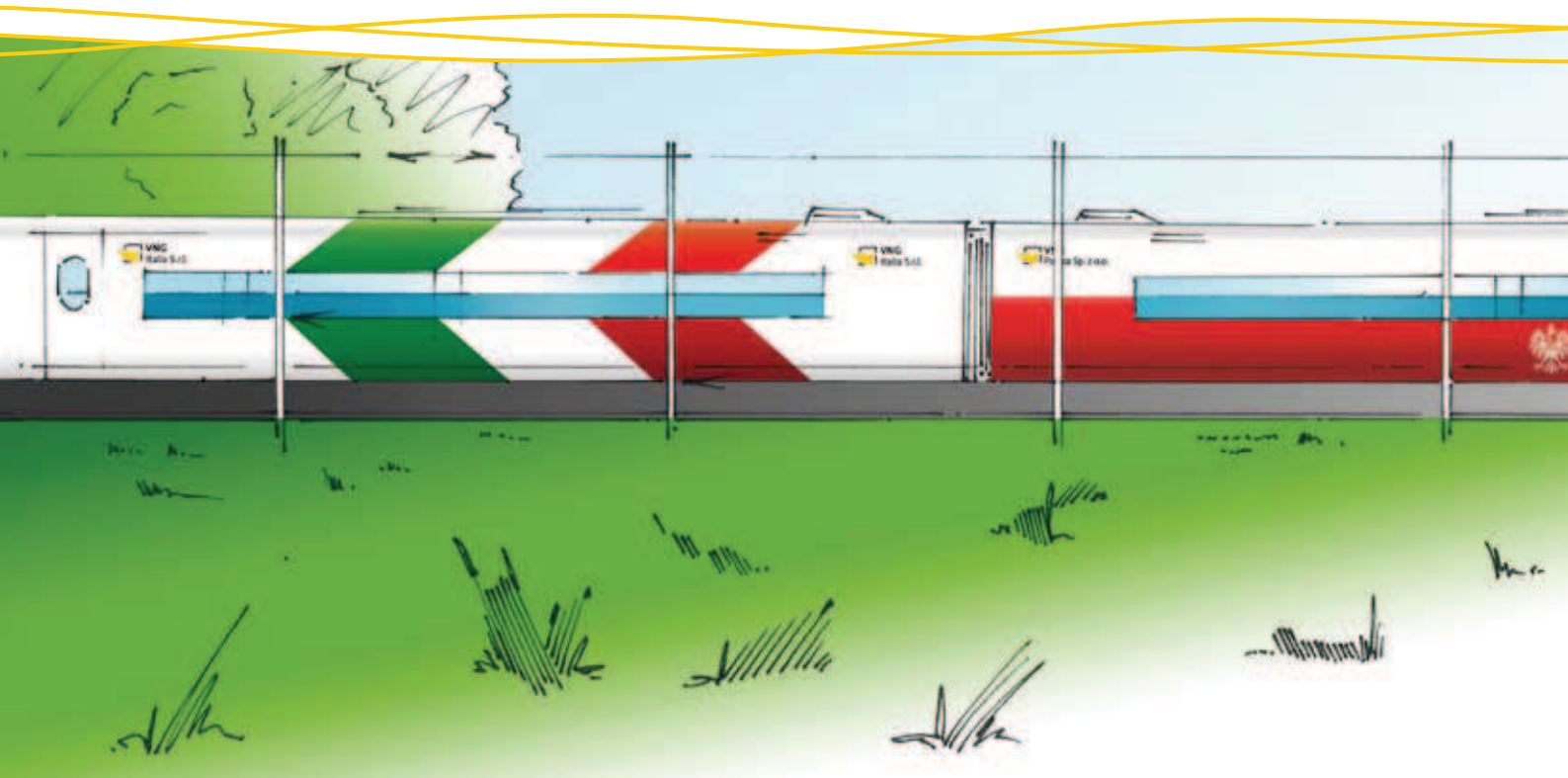
2001 beteiligte sich VNG am Gasversorger G.EN. GAZ ENERGIA S.A., der in Polen mittlerweile der Größte unter den privaten Anbietern ist. G.EN. ist für die Gasverteilung auf dem Gebiet von 53 Gemeinden in den westlichen und nördlichen Woiwodschaften Niederschlesien, Großpolen, Westpommern und Pommern zuständig. Insgesamt werden rund 20.000 Endkunden über das 2.400 Kilometer lange Verteilsystem versorgt.

Tschechische und slowakische Vertriebsgesellschaften mit guter Wachstumskurve

Die wichtigsten ausländischen Absatzgebiete für VNG sind im Moment in Polen und Italien. „Zunehmend erfolgreich ist VNG aber auch beim Erdgasgroßhandel in Tschechien und der Slowakei“, sagt Falko Thormeier, der für das Vertriebsgeschäft in Ost- und Mitteleuropa zuständig ist.

Die Energie Bohemia – eine 100-Prozent-Beteiligung der VNG Energie Czech – hat im vergangenen Jahr rund eine Milliarde kWh Erdgas abgesetzt, einen Umsatz von rund 28 Millionen Euro erwirtschaftet und einen Marktanteil in Tschechien von 1,3 Prozent erreicht. In der Slowakei sind die Absatzzahlen der VNG Slovakia zwar vergleichsweise gering, im aktuellen Geschäftsjahr plant das Unternehmen jedoch eine deutliche Steigerung von Absatz und Umsatz. ▶





Fortsetzung von Seite 31

Die Weichen sind auf Europa gestellt

Vertrauen basiert auf kulturellem Verständnis

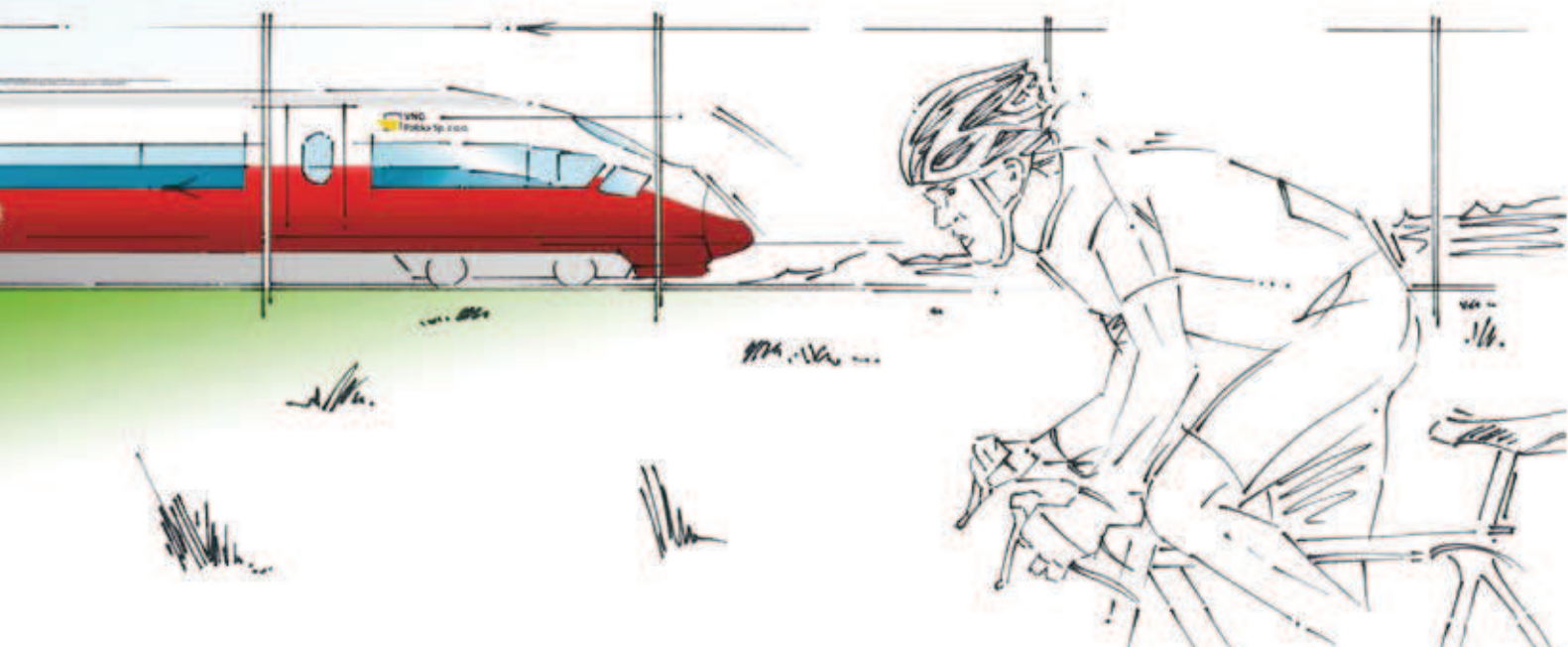
Die Beteiligungen in Polen, Italien, Tschechien und der Slowakei sind für VNG mittlerweile zur Erfolgsgeschichte geworden. Sie sind aber kein Zufallsprodukt, sondern Ergebnis einer kontinuierlichen, zielorientierten und gleichberechtigten Zusammenarbeit mit den Partnern vor Ort. Auf gleicher Augenhöhe miteinander umgehen, nennt das Dr. Achim Westebbe, Leiter des Gasverkaufs Ausland. Das schließt den gegenseitigen Respekt ein, hat aber auch etwas mit kulturellem Bewusstsein zu tun. „Wenn man wie VNG international tätig ist, sollte man auch mal über den Tellerrand schauen und dem Wert von Kultur, Geschichte und Tradition seines Partners eine wichtige Bedeutung beimessen“, ergänzt Tomas Taubert. Nur so könne man ein gegenseitiges Verständnis und schließlich ein Vertrauensverhältnis aufbauen.

Hoffnungsvolle Aussichten in neuen Märkten

VNG hat ihr Geschäft in Richtung Ost- und Mitteleuropa sowie Italien bisher sehr erfolgreich ausgerichtet, in Ländern wie der Schweiz, Frankreich oder

Österreich steht sie derzeit aber noch am Anfang. Den Markt kennenlernen und Schritt für Schritt erschließen lautet hier momentan die Devise. „Kein europäischer Markt ist wie der andere, in jedem Land herrschen unterschiedliche Wettbewerbsregeln, Gesetze und Kundenanforderungen – das Wissen darum mussten und müssen wir uns erst erarbeiten“, sagt Dr. Westebbe. Doch er ist optimistisch: schon im Geschäftsjahr 2008 entfielen neun Prozent des VNG-Gesamtabsatzes auf Lieferungen ins europäische Ausland, im vergangenen Jahr konnte die Zahl nochmal gesteigert werden.

Einen Anteil am Wachstum sollen zukünftig die Erdgaslieferungen nach Frankreich und nach Luxemburg haben. Vor allem Frankreich bietet derzeit große Chancen. „Der Markt ist vollständig liberalisiert und durch den hohen Öl-Gas-Spread sind Kunden immer öfter bereit, von den regulierten Tarifen zu Marktpreiskonditionen zu wechseln“, erklärt Christoph Lorenz, zuständig für das Vertriebsgeschäft in Westeuropa. Auch in Luxemburg sieht Lorenz VNG bestens aufgestellt. Erst im Juli 2009 habe man mit dem führenden



Gasversorger Luxemburgs, der Enovos, einen langfristigen Liefervertrag unterzeichnet. Beginnend ab dem 1. Oktober 2010 bis zum 30. September 2025 wird Enovos von VNG H-Gas beziehen. VNG zeigt sich an einer weiteren Zusammenarbeit über die Erdgaslieferungen hinausgehend sehr interessiert.

Mit den Schweizer Erdgasversorgern hat VNG seit 2003 vertragliche Beziehungen, seit verganginem Jahr arbeitet man zudem intensiv im kurzfristigen Handelsbereich zusammen. Hier unterstützt VNG die Schweizer Eidgenossen beim Aufbau des Gas-handelsgeschäftes und bei der Optimierung der Gasbeschaffung. Im März 2009 haben VNG und der Schweizer Erdgaseinkaufsverbund Swissgas eine Handelsgesellschaft gegründet, die die schweizerische Erdgasbeschaffung im kurzfristigen Bereich ausbauen soll.

Nur ein flexibler Preis ist ein guter Preis

Von Beginn an lag die Herausforderung für das Verkaufsgeschäft in Europa darin, die Strategie ausreichend zu planen und sie markt- und kundenorientiert auszurichten. Das schließt eine flexible Gestaltung der Lieferverträge mit ein. „In den augenblicklichen überversorgten europäischen Märkten entscheidet letztendlich der Kunde, woran sich der vertragliche Gaspreis

orientieren soll. Deshalb berücksichtigen wir im Auslandsvertrieb neben dem Ölpreis auch andere Größen, darunter auch Preise des Kurzfristhandels an den internationalen Handelsplätzen“, so Dr. Westebbe.

VNG ist in Europa zuhause

Zwanzig Jahre nach der Gründung der AG ist VNG in den wesentlichen Märkten in Ost-, Mittel-, West- und Südeuropa erfolgreich im Wettbewerb aktiv. In den kommenden Jahren will das Unternehmen hier weiter zulegen, auch neue Märkte erschließen. Der europäische Vertrieb bietet für den Leipziger Erdgasimporteur und Großhändler zweifelsohne ein großes Potenzial, hier liegen Wachstumschancen. Das Auslandsgeschäft ist nicht mehr wegzudenken, freilich kommt der geplante, kontinuierlich wachsende Absatz nicht von ungefähr. Man braucht einen langen Atem, muss das Vertrauensverhältnis zu ausländischen Kunden und Vertriebspartnern behutsam aufbauen, die Vielfältigkeit der Märkte nutzen, eng im Markt und eng beim Kunden sein, Geduld beweisen. VNG hat in den vergangenen zwanzig Jahren mit dieser Strategie auf das richtige Pferd gesetzt.

Insofern stehen die Aussichten gut, dass auch die weiteren Schritte auf dem ausländischen Erdgasparkett gelingen. Wir dürfen gespannt sein.



„Gemeinsam mit HERA nach neuen Möglichkeiten im Gasgeschäft suchen.“

Tomas Taubert, Stellvertretender Leiter Gasverkauf Ausland bei VNG und Leiter Gasverkauf Südeuropa über die langjährige Partnerschaft mit der italienischen HERA-Gruppe und die Möglichkeiten der weiteren Zusammenarbeit.

Herr Taubert, seit 2003 besteht eine enge Partnerschaft zwischen VNG und HERA. Wo liegt der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg?

Eine Partnerschaft besitzt eine starke Basis, wenn man auf Augenhöhe agiert und die Partner gleichberechtigt sind. Das war und bleibt immer unser wichtigster Grundsatz – auch in der Zusammenarbeit mit HERA. Gleichzeitig legen wir großen Wert darauf, Produkte und Leistungen für unsere Kunden so flexibel wie möglich zu gestalten – und genau diese Kreativität wird von unseren ausländischen Partnern immer wieder honoriert. Das spornt uns natürlich an.

HERA ist ein kommunal geprägtes Unternehmen, genauso wie VNG. Spielt das Thema Versorgungssicherheit hier eine noch größere Rolle?

In der Tat hat HERA als Regionalversorger und kommunal geprägtes Unternehmen von ihren Aktionären den Auftrag, die Versorgung ihrer Kunden immer und jederzeit zu gewährleisten. Das versteht sich zwar von selbst, wird aber heutzutage bei manchen eher kurzfristig orientierten Marktbewertungen nicht immer ausreichend berücksichtigt. Mit VNG weiß das Unternehmen aber auch einen verlässlichen und leistungsfähigen Erdgasimporteure hinter sich. Wir haben ein breites Beschaffungsportfolio aus west-, nord- und osteuro-

päischen Quellen aufgebaut, unsere Strategie ist in ganz Europa auf Langfristigkeit ausgerichtet. Mittlerweile haben wir durch die Beteiligung an der SPIGAS auch großes Know-how bei der Abwicklung von Lieferungen in Italien. Diese Stärken bringen wir ein, um gemeinsam mit HERA nach neuen Möglichkeiten im Gasgeschäft zu suchen.

2006 haben VNG und HERA die FlameEnergy gegründet. Sind zukünftig ähnliche gemeinsame Projekte geplant, vielleicht sogar im Infrastrukturbereich?

Grundsätzlich ist und bleibt die Zusammenarbeit bei der Lieferung von Erdgas die Basis für unsere Geschäftsaktivitäten. Darüber hinaus können HERA und wir uns weitere Kooperationen vorstellen, auch wenn hier bisher noch keine Entscheidungen getroffen wurden. Zwei Ideen stehen stellvertretend für eine Vielzahl gemeinsamer Gesprächsthemen und Aktivitäten: HERA zeigt großes Interesse am Upstream-Geschäft, in dem VNG ja bekanntlich schon eigenes Know-how aufgebaut hat. Im Gegenzug ist HERA sehr stark in italienischen Speicherprojekten involviert, an denen sich VNG eine Beteiligung vorstellen könnte. Mal schauen, was sich in den nächsten Jahren daraus entwickeln wird – wir stehen allen Vorschlägen offen gegenüber.



„Wir befinden uns jetzt auf einem Markt, der immer europäischer wird.“

Pietro Musolesi, Geschäftsführer der HERA Trading s.r.l., über die Zusammenarbeit mit der deutschen VNG und die Perspektiven von HERA im europäischen Erdgasmarkt.

Was zeichnet die Zusammenarbeit von HERA und VNG aus?

Die Beziehung zwischen HERA und VNG hat sich von Anfang an auf einer

Basis der Gleichberechtigung und einer Orientierung auf Langfristigkeit entwickelt. Inzwischen sind acht Jahre seit dem ersten Kooperationsvertrag vergangen. Wir haben eine lange Strecke gemeinsam zurückgelegt. Beide Unternehmen haben, unter einem gewissen Blickwinkel betrachtet, ähnliche Eigenschaften, vor allem aber eine gemeinsame strategische Orientierung. Von Anfang an zielte die Kooperation auf den Ausbau der eigenen Stärke hin und versuchte, in einem sich rasch wandelnden Umfeld, die Gelegenheiten zu nutzen, die die großen Unternehmen „übrig ließen“. Schritt für Schritt ist die Beziehung zwischen beiden Unternehmen gewachsen und es entwickelte sich ein tiefes und gegenseitiges Vertrauen. Das wurde auch durch die Gründung der FlameEnergy besiegelt.

Der europäische Gasmarkt erlebt gerade einen raschen Wandel, nicht zuletzt auch wegen solch dynamischer Unternehmen wie VNG und HERA, die sich in den Märkten etablieren. Mit ihm verändern sich auch die Konzepte und das Management im Erdgasgroßhandel. Mit der Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter in beiden Unternehmen werden wir, wie auch schon in der Vergangenheit, neue Wege finden, um die bis hierher vollzogene Entwicklung weiter zu führen.

Wie stellt sich HERA auf den Wettbewerb auf den europäischen Energiemärkten ein?

Der Wettbewerb erlebte in den letzten 18 Monaten eine starke Intensivierung, auch infolge der Wirtschaftskrise, die keinen Industriebereich verschont. Die Weiterentwicklung der verschiedenen Märkte wird weitere Möglichkeiten für Unterneh-

men wie HERA und VNG eröffnen, wenn sie sich rasch wieder zu positionieren wissen. Die Reaktionsschnelligkeit ist dabei ein wesentlicher Faktor in einer Zeit wie der jetzigen, die tiefe Umwandlungen mit sich bringt. Die strategische Orientierung von HERA bleibt auf jeden Fall auf Mittel- und Langfristigkeit ausgerichtet: Wir zielen auf eine größere Nähe zu Produzenten, wir beteiligen uns einerseits an neuen Infrastrukturen und erhöhen andererseits kontinuierlich unsere Aktivität an den wichtigsten europäischen Hubs. Wir müssen dabei auf bestehende Kompetenzen setzen. Vor diesem Hintergrund wird auch die mögliche Entwicklung des italienischen Binnenmarktes vom reinen Importeur zum Bindeglied bzw. Hub in Richtung Europa eine wichtige Rolle spielen.

Wird HERA in absehbarer Zukunft auch Erdgas an Endkunden auf dem deutschen Markt verkaufen?

Der deutsche Markt ist der Hauptmarkt in Europa, mit wichtigen und etablierten Unternehmen und anderen, die gerade im Entstehen sind. Er ist anders als der italienische Markt, der zuerst „verstanden“ werden muss, um in Angriff genommen zu werden. Vielleicht könnte man mit VNG gezielt Möglichkeiten prüfen, die für beide Seiten von Vorteil sind. Warum sollte man Optionen von vornherein ausschließen? Wir befinden uns jetzt auf einem Markt, der immer europäischer wird.

● HERA

Die HERA-Gruppe gilt als eines der führenden Unternehmen in Europa in den Geschäftsbereichen Wasser, Umweltservice und Energieversorgung. Das Unternehmen HERA entstand 2002 aus der Fusion von elf Versorgungsunternehmen aus der Region Emilia Romagna. Heute zählt die Gruppe rund 3 Millionen Kunden und circa 6400 Mitarbeiter.

📄 Weitere Informationen: www.gruppohera.it