

Wirtschaftskommunikation

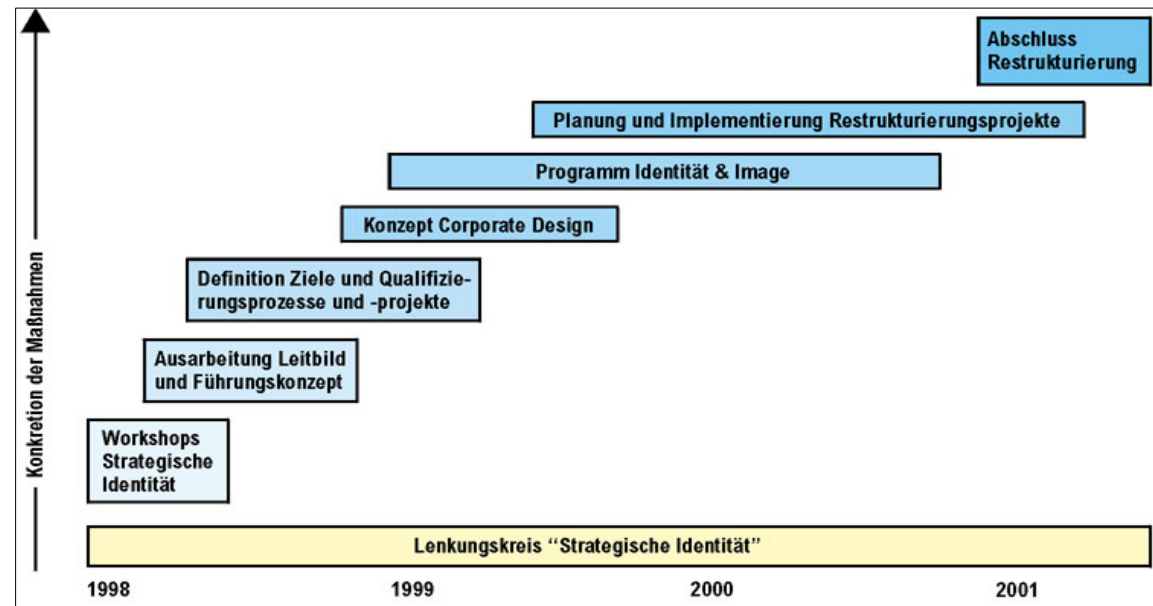
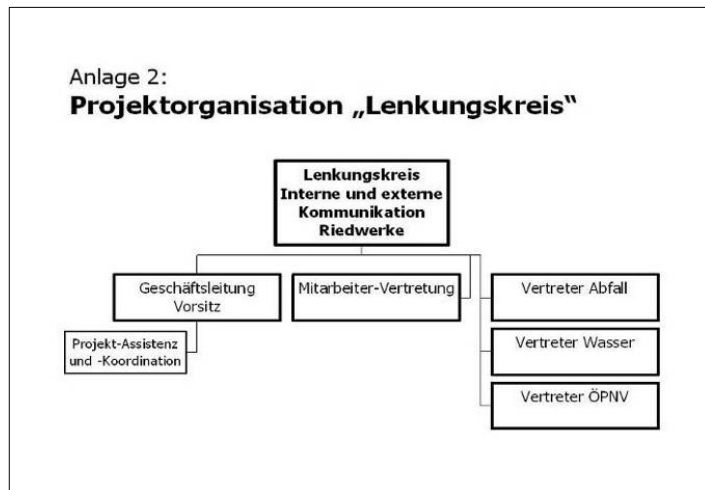
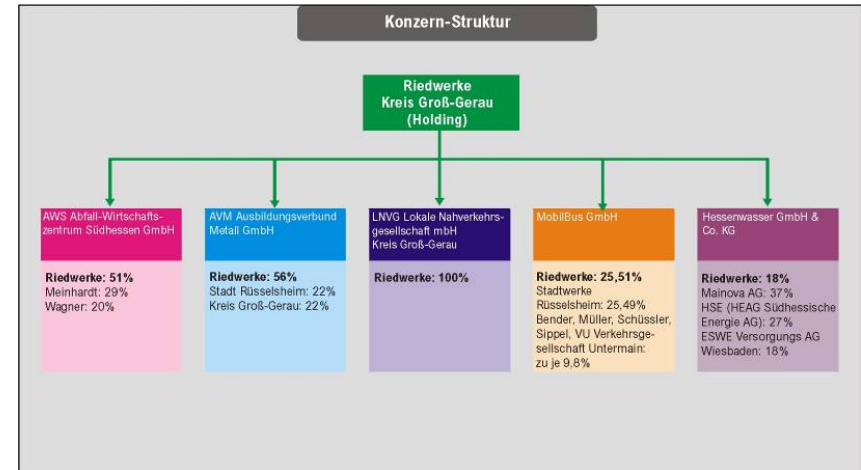
Strategische Profilierung der Riedwerke Kreis Groß-Gerau

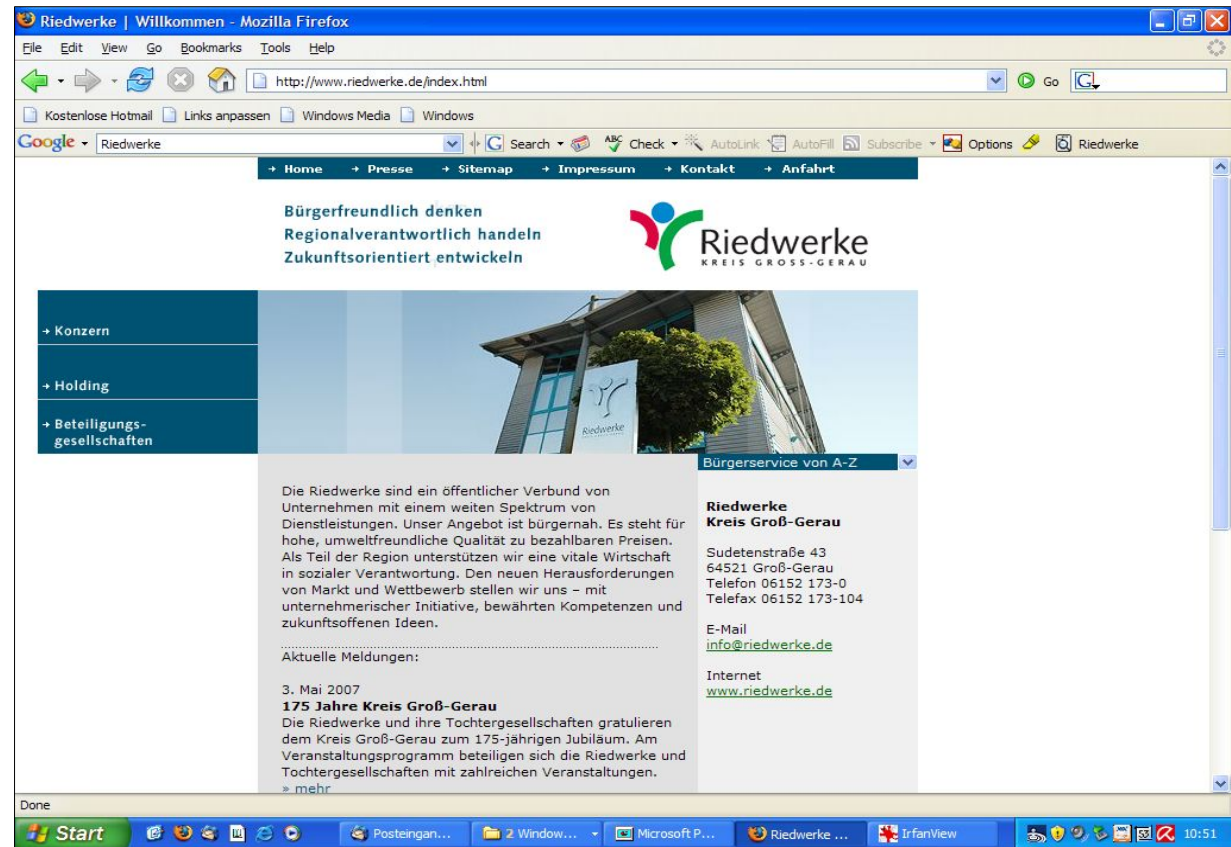
Der hessische Zweckverband war viele Jahre ohne Wettbewerb tätig.

Mit Öffnung der Märkte für kommunale Leistungen galt es für die Riedwerke, rasch zu handeln.

Ein strategischer Wandel war erforderlich - verbesserte Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung, mehr Effizienz in Kooperation mit privaten Partnern (Public Private Partnership), eine neue Struktur als Konzern.

Konzepte in Marketing und Kommunikation unterstützten den Prozess der Strategischen Profilierung.





- **Riedwerke Kreis Groß-Gerau:** Interne und externe Kommunikation für mehr Profilierung, z.B. Workshops mit Vertretern der Politik zur Zukunft des Unternehmens (links). Mit einer attraktiven, kundenfreundlichen Website und selbstbewussten Botschaften positioniert sich das kommunale Unternehmen wahrnehmbar am Markt (rechts).

LMV UNTERNEHMENSPRAXIS

Mit Public Private Partnership gegen die Kostenspirale

PPP am Beispiel des Abfallwirtschafts-Zentrums Südhessen

Autor:

Dr. Karl Günter Stroppel
Geschäftsführer der
Riedwerke Kreis Groß-Gerau



1. Abfallwirtschaft im Umbruch

Die gesamte deutsche Branche der Entsorgungswirtschaft ist durch Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften stark reguliert. Neue Gesetze, insbesondere das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz (KrW-/AbfG) von 1996, haben die Marktverhältnisse in der Abfallwirtschaft tiefgreifend geändert. Die Vermeidung von Abfällen wird zur obersten Priorität. Umweltschutz in Form von zurückgehender Abfallmenge setzt sich durch. So ist das Negativszenario von überfüllenden Mülldeponien abgewendet worden. Darüber hinaus besteht seit Inkraft-Treten der neuen Gesetze keine Überlassungspflicht gegenüber kommunalen Abfallwirtschaftsunternehmen.

Bisabfälle nicht mitgezählt. Die Müllentsorgung ist mit einem Umsatz in 1999 von schätzungsweise 70 Mrd. DM – alleine von privaten Entsorgungsunternehmen – ein interessanter Wirtschaftszweig.

2. Situation eines kommunalen Entsorgers

Auch die Riedwerke, neben der Abfallwirtschaft für die Wasserversorgung und den öffentlichen Personennahverkehr im Kreis Groß-Gerau zuständig, sind in starkem Maße mit ihren Anlagen konfrontiert. Bisabfälle nicht mitgezählt. Die Müllentsorgung ist mit einem Umsatz in 1999 von schätzungsweise 70 Mrd. DM – alleine von privaten Entsorgungsunternehmen – ein interessanter Wirtschaftszweig.

3. Neuer Kurs für die Deponie Büttelborn

Die Kreisamüll-Deponie der Riedwerke in Büttelborn, Kreis Groß-Gerau, gehört mit 52,3 Hektar Gesamtdeponiefläche zu den größten und modernsten Anlagen Deutschlands. Erst 1991 in Betrieb genommen, verfügt sie auf 22,8 Hektar aktiver Deponiefläche über das neueste technische Know-how zur Müllbeseitigung. Geplant und realisiert aber wurde die Deponie in den 80er-Jahren, bevor die veränderte Gesetzeslage abseits Anlaufzeit und größere Kapazitäten konzipiert – und das für eine „Laufzeit“ von mindestens 20 Jahren. Bedingt durch die neue Gesetzeslage sind auf der Deponie Büttelborn aber die Abfallmengen von 150.000 Jahrestonnen in 1991 auf 40.000 Jahrestonnen in 1999 zurückgegangen – bei gleich bleibenden Fixkosten. Das war für die Riedwerke ein deutliches Signal, die Weichen umzustellen und in Zusammenarbeit mit privaten Entsorgern einen neuen Kurs einzuschlagen, da eine rein kommunale Bewirtschaftung nicht ausreichte: Aus der Deponie in Büttelborn soll nun ein Abfallwirtschaftszentrum von regionaler Bedeutung entstehen, mit einem deutlichen Ausbau des Bereichs Abfall-

in Sachen Effizienz und Flexibilität, der private Partner genießt die Vorteile durch die Erweiterung seines Geschäfts. Und zu guter Letzt profitieren auch Bürgerinnen und Bürger von der öffentlich-privaten Partnerschaft – denn eine effizientere, rationalere Bewirtschaftung führt zu Kosteneinsparungen und damit zu möglichen Preisreduzierungen.

5. Startschuss für die öffentlich-privat-Verbindung

Vor diesem Hintergrund hat sich Ende 1999 die Abfallwirtschafts-Zentrum Südhessen GmbH (AWS) gegründet. Die GmbH setzt sich aus den kommunalen Riedwerke Kreis Groß-Gerau – mit 51% in Besitz der Mehrheitsanteile – und den privaten Entsorgungsunternehmen Wagner Entsorgung (20%) und Meinhardt Städtereinigung (29%) zusammen. Die Verantwortung für die Abfallwirtschaft bleibt so in öffentlicher Kontrolle, aber das komplette operative Geschäft wird nach unternehmerischen Effizienz-Gesichtspunkten geführt. Am 1. April 2000 hat die AWS GmbH ihre Geschäftstätigkeit aufgenommen. Die Sparte Abfallwirtschaft der Riedwerke mit ihren gesamten Anlagen und der zur Zeit 36 Beschäftigten soll mittelfristig in

Kostenenkung bei der Müllentsorgung absehbar. Heute bezahlt eine vierköpfige Familie im Kreis noch durchschnittlich 500 DM im Jahr. Durch die Zusammenarbeit und den gemeinsamen Ausbau des Verwertungssektors könnte eine deutliche Gebührenerkung in den nächsten Jahren möglich werden. Und das schließt eine höhere Akzeptanz der Bürgerinnen und Bürger bei der Abfallwirtschaft als solide Grundlage für Umweltschutz. Aber die Verbindung hat weitere Folgen. Es entstehen Arbeitsplätze in der Region. Die Strukturen im gesamten Raum Groß-Gerau werden so gestärkt. Entsorgung-Monopole, wie sie bereits in anderen Regionen zu beobachten sind, werden verhindert. In Groß-Gerau ist durch das PPP-Modell eine effiziente, gesetzeskonforme Entsorgung mit ausreichenden technischen Kapazitäten und stabilen Preisen unter öffentlicher Kontrolle möglich geworden.

7. Blick in die Zukunft

Für die fernere Zukunft ist durchaus eine Erweiterung des PPP-Modells denkbar. So wird ein freiwilliger Zusammenschluss mit anderen Gebietskörperschaften in Südhessen für eine optimale PPP-Nutzung mit wirtschaftlichen Kostensstrukturen und bürgerfreundlichen Gebühren angestrebt. Die Zukunftsvision wäre dann:

Vorreiter für PPP in der Abfallwirtschaft

Abfall-Symposium der Riedwerke Kreis Groß-Gerau plädiert für neue Wege

Eine hessische Kommune praktiziert bereits, was bundesweit in der abfallwirtschaftlichen Diskussion ist: Public Private Partnership. Erste Ergebnisse und einen Ausblick stellen die Riedwerke Kreis Groß-Gerau jetzt auf ihrem Abfall-Symposium vor.

Die öffentlich-privat Zusammenarbeit – besser bekannt als PPP Public Private Partnership – ist in der Abfallwirtschaft noch weitgehend Neuland. Anders im hessischen Groß-Gerau, einem Kreis mit 250.000 Einwohnern: Dort sammelt man seit Ende 1999 konkrete Erfahrungen mit PPP. Wie dieses innovative Modell der Zusammenarbeit in der Praxis funktioniert, was kommunale Vertreter und private Unternehmer davon haben und wie es in der Abfallwirtschaft künftig weitergeht, war Thema des 2. Büttelborner Abfall-Symposiums am 24. Mai 2000, veranstaltet durch die Riedwerke Kreis Groß-Gerau. Rund 120 Vertreter aus Städten, Gemeinden und Entsorgungs-Unternehmen des Kreises fanden sich unter dem Motto „mitdenken und vorausplanen“ zur gemeinsamen Diskussion ein, moderiert durch Frank

Lehmann vom Hessischen Rundfunk. Ziel der Veranstaltung war, wie es der Landrat des Kreises, Enno Siehr, formulierte, eine breite, übergreifende Meinungsbildung jenseits ideologischer Lager. Im Konsens auf neuen Kurs – auch in dieser Hinsicht geht der Kreis Groß-Gerau mit gutem Beispiel anderen Kommunen voran.

Ein Thema – viele Blickwinkel

So komplex das Thema, so vielfältig das Spektrum der Referenten. Sie steuerten Beiträge aus Sicht von Bund, Land und Kommunen sowie privater Unternehmen bei.

Es referierten: Dr. Karl Günter Stroppel, Geschäftsführer der Riedwerke, zu deren Aufgaben als kommunales Unternehmen auch die Abfallentsorgung gehört; Dr. Claus Bergs, Regierungsdirektor im Bundesumweltministerium; Otto Wanieck, seit kurzem Geschäftsführer der Rhein-Main-Abfall GmbH und zuvor langjähriger Ministerialdirigent im hessischen Umweltministerium; Günter Schmitt, Geschäftsführer Wagner Entsorgung, einem privaten Unternehmen im Rahmen der lokalen PPP; Ralf Feudtner, Geschäftsführer Meinhardt Städtereinigung und ebenfalls privater Partner in der PPP; Klaus Holger Kress, Geschäftsführer Landbell AG, einem Wettbewerbssystem zum Dualen System Deutschland, sowie Wolfgang Pfaff-Simoneit vom Darmstädter Büro Prof. Böhm & Partner.

Mit PPP auf die Kostenbremse

Abfall-Symposium der Riedwerke: Träumen vom Regionalverbund

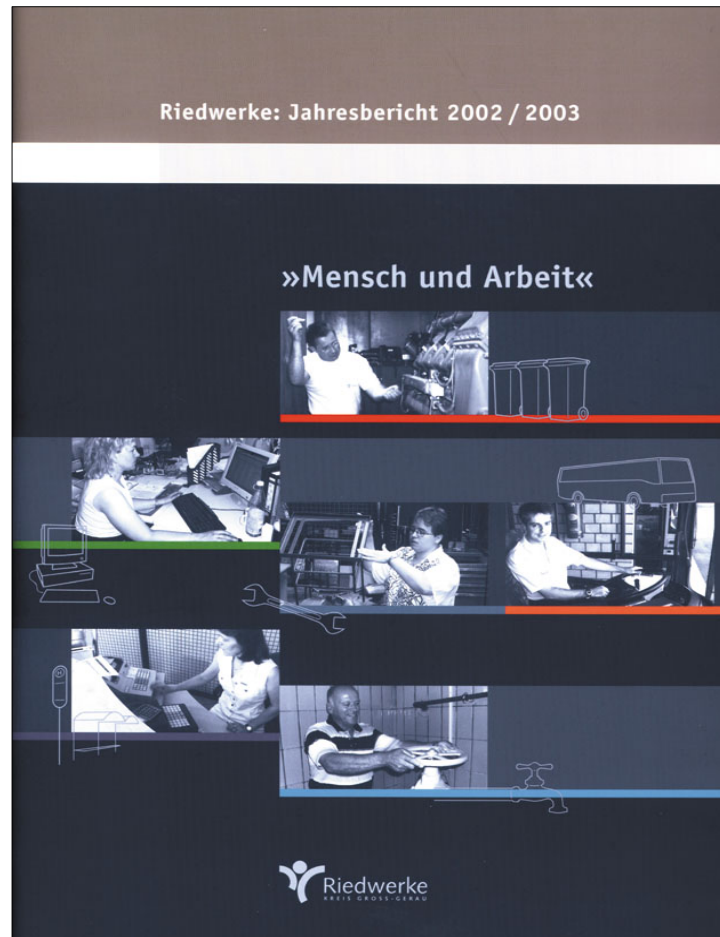
Die öffentlich-privat Zusammenarbeit, auch Public Private Partnership (PPP) genannt, kann nach den Erfahrungen des Zweckverbands Riedwerke Groß-Gerau ein geeignetes Mittel zur Sicherung von Effizienz und Leistungsfähigkeit sein. Mit seinem PPP-Projekt in der Abfallwirtschaft ist der Verband jedenfalls sehr zufrieden.

Für Riedwerke-Chef Dr. Karl Günter Stroppel müssen Kostenüberlegungen in der von einem hohen technischen Niveau geprägten Abfallwirtschaft künftig eine größere Rolle spielen. „Wir brauchen eine Abfallwirtschaft, die in Mark und Pfennig überzeugt.“ PPP könnte dazu beitragen, so die Auffassung beim „2. Büttelborner Abfall-Symposium“. Die Riedwerke, im Kreis zuständig für Abfallentsorgung, ÖPNV und Wasserversorgung, haben zusammen mit zwei Privaten (Wagner Entsorgung und Meinhardt Städtereinigung) das mehrheitlich kommunale Abfallwirtschaftszentrum Südhessen GmbH gegründet. Durch die Zusammenarbeit und den Ausbau der Verwertungsaktivitäten – die Privaten

bringen bisher 20000t Gewerbemüll ein – bestehen lt. Dr. Stroppel Chancen, die Gebühren in den nächsten fünf Jahren um etwa 15% zu senken. Aus der Kreisamülldeponie Büttelborn solle dabei langfristig ein wirkliches Abfallwirtschaftszentrum entstehen. Ideal wäre es aus Sicht des Riedwerke-Chefs, käme es auf freiwilliger Basis zu einem die PPP-Vorteile nutzenden Verbund mehrerer Gebietskörperschaften, um so einheitliche Standortbedingungen für ganz Südhessen verwirklichen zu können.

Public Private Partnership sieht auch Otto Wanieck, langjähriger Ministerialdirigent im hessischen Umweltministerium und seit kurzem Geschäftsführer der Rhein-Main-Abfall GmbH, als „Zukunftsmotiv“. Die Abfallwirtschaft sollte weder allein in den Händen der Kommunen noch der Privaten liegen. Dringend erforderlich ist mehr Wettbewerb bei der bisher vom Dualen System Deutschland monopolisierten Verwertung von Kunststoff. Klaus Holger Kress, Geschäftsführer der Landbell AG: „Der Markt schreit nach Wettbewerb.“ **kk**

- Riedwerke Kreis Groß-Gerau: Durch systematische Pressearbeit (Jahrespressekonferenzen, Presse-Infos, Fachaufsätze) wird der unternehmerische Wandel breit kommuniziert und das neue Profil positioniert.



- **Riedwerke Kreis Groß-Gerau:** Jahresberichte als Marketing-Instrument für die Ansprache von Kunden, Partnern und Politikern. Mit der inhaltlichen Fokussierung auf ein Leitthema und mit engagierten Stellungnahmen unterstreicht das Unternehmen seine kommunikative Kompetenz und regionalpolitische Verantwortung.

- **Marktprofil für einen Newcomer - Hessenwasser GmbH:** Der Wasser-Versorger war eine Neugründung dreier Mutter-Unternehmen. Ein komplett neues und unbekanntes Unternehmen suchte damit schnellstmöglich sein Profil. Ein strategisches Maßnahmen-Programm für die interne und externe Kommunikation beschleunigte den Prozess.



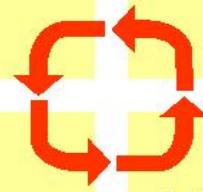
In Hochform für die erste Wasser-Liga

Stark! - heißt es laut für die hessenwasser. Die Neugründung einer Marketingkommunikation. Und das ist gut so. Denn der Wasserversorger ist bekannt, aber noch nicht so bekannt wie er sein sollte. In der ersten Ausgabe des Magazins 'hessenwasser BOGEN' wird das Unternehmen vorgestellt. Die ersten Ausgaben des Magazins sind in den Verkaufsstellen der hessenwasser GmbH zu bekommen. Die ersten Ausgaben des Magazins sind in den Verkaufsstellen der hessenwasser GmbH zu bekommen.

Potenzial-Programm Zukunft: Ziele & Maßnahmen
Struktur des Potenzial-Programms

1. STEP (Strategie-Entwicklung Personal):
 Internes Zusammenwachsen der Mitarbeiterschaft mit gemeinsamen Werten und Zielen (Identität erzeugen)

3. STEP (Strategie-Entwicklung Positionierung Unternehmen):
 Marketing-basierte Weiterentwicklung des Leistungsangebots (Position im Wettbewerb verbessern)



2. STEP (Strategie-Entwicklung Public Relations):
 Externe öffentlichkeitswirksame Platzierung des Unternehmens (Image kommunizieren)

4. STEP (Strategie-Entwicklung Personal Promotion):
 Positionierung von Persönlichkeiten mit ihren Kompetenzen in der Öffentlichkeit (Unternehmensprofil durch Personen schaffen)

Quelle: Kern & Kern, 2001

Kundenprojekte - hessenwasser 19

Marketing-Kommunikation Kern & Kern

- **Kommunikation in der Markteinführung - EFA NRW:** Die Agentur wirbt im Auftrag des Landes für produktionsintegrierten Umweltschutz. Schon während der Gründungs- und Markteinführungsphase wurde unser Büro tätig: Mit der Konzeption des Erscheinungsbilds, Entwicklung des Kommunikationsprogramms und Formulierung zentraler Botschaften für die Marktansprache. Leistungen: Konzept und Text für die Image-Broschüre, den Newsletter und diverse Presse-Aktivitäten.



Die Ökologisierung von Produktion und Produkt eröffnet neue wirtschaftliche Chancen. Konsequenter Umweltschutz ist Effizienz von Anfang an.

Vordenken statt Nachbessern: Umweltschutz beginnt in der Produktion.

Umweltschutz ist heute selbstverständlich. Und das ist gut so. Aber werden die Chancen, die der Umweltschutz bietet, auch effizient genutzt? Neben nicht-ökologischen Chancen übersehen wir oft die Produktion, denn erst die Maßnahmen für den Umweltschutz...

Der produktionsintegrierte Umweltschutz ist das Prinzip. Produkte werden nicht erst nach der Produktion, sondern schon während der Produktion, dann erst die Maßnahmen für den Umweltschutz...

Das Ergebnis des produktionsintegrierten Umweltschutzes: großer Einsparung an Material und Energie, reduzierte Herstellungsprozesse, weniger Umweltschadstoffe durch Abfall, Abwasser oder Abgas.

Umwelt: Effizienz-Agentur will produktionsintegrierten Umweltschutz fördern

Vordenken statt nachbessern

VDI nachrichten, 23. 4. 99- Umweltschutz ist teuer und für kleinere Betriebe oft schwer zu finanzieren. Daß das nicht so sein muß, will die neue Effizienz-Agentur NRW unter Beweis stellen, indem sie Firmen die Umstellung auf umweltverträglichere Verfahren erleichtert.

In Zeiten härter werdender Konkurrenz und Globalisierung hat der Umweltschutz oft schlechte Karten. Erst die Produktion, dann Maßnahmen für den Umweltschutz, so die Prämisse vieler Firmenentscheidungen.

Dabei rechnet sich in die Produktion integrierter Umweltschutz doppelt: Produkte und Produktionsverfahren werden von vornherein ökologisch und ökonomisch optimiert. Dies wird erreicht durch geschlossene Stoffkreisläufe, den Einsatz erneuerbarer Energien und schadstoffarmer Materialien in der Produktion sowie durch Vermeidung und Verwertung der Produktionsrückstände. Auf diese Weise profitieren Umwelt und Wirtschaft. Einerseits sinkt die Umweltbelastung durch Abfälle, Abwasser oder Abluft, andererseits senken die Betriebe ihre Kosten durch eine höhere Effizienz der Produktion und eingesparte Entsorgungskosten.

Im Mittelpunkt steht der Effizienzgedanke. Die Agentur soll kleinen und mittleren Unternehmen im Lande helfen, durch ökologisch ausgerichtete Produktionsverfahren die Kosten der Produktion zu senken. Zugleich werden damit umwelttechnologische Fachfirmen gestärkt, die diese Effizienzkonzepte in den Unternehmen umsetzen.

Das ist gut für Unternehmen und gut für die Umwelt. Kann es ein besseres Argument für den produktionsintegrierten Umweltschutz geben?

Das Ergebnis des produktionsintegrierten Umweltschutzes: großer Einsparung an Material und Energie, reduzierte Herstellungsprozesse, weniger Umweltschadstoffe durch Abfall, Abwasser oder Abgas.

Klassische Industriebranchen gelten als „schmutzig“, weil sie mit viel Emissionen verbunden sind. Auch hier ließen sich viele Stoffkreisläufe schließen. Foto: IMO

ständische Unternehmen sein. „Kleine und mittelständische Unternehmen sind der Motor des Strukturwandels – bei der Schaffung von Arbeitsplätzen ebenso wie bei ökologischen Innovationen“, erklärte Höhn. Anders als große Unternehmen verfügen sie jedoch in der Regel nicht über eigene Entwicklungsabteilungen. Die Agentur will hier Hilfestellung geben und mit ihren neutralen Beratern neue Ideen umsetzen helfen.

Die mit einem Jahresetat von rund 3 Mio. DM ausgestattete Effizienz-Agentur hat drei zentrale Aufgabenbereiche: Errichtung eines Informationsnetzwerks, Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Initiierung und Begleitung von Pilotprojekten. Geleistet wird die Arbeit von erfahrenen Ingenieuren und Naturwissenschaftlern, die mit Betriebswirtschaft ebenso vertraut sind wie mit ökologischen Anforderungen und technischen Möglichkeiten. „Unser Ziel sind effizientere Produktionsprozesse bei gleichzeitiger Entlastung der Umwelt“, erklärt Agentur-Leiter Dr. Rainer Schaum.

Die EFA berät Firmen auch darüber, welche Fördermittel sie für eine Umstellung ihrer Produktion beantragen können. So hat das NRW-Umweltministerium das Programm „Initiative ökologische und nachhaltige Wasservirtschaft“ aufgelegt, aus dem Maßnahmen zur Schließung von Wasserkreisläufen, Abwasservermeidung und zur Rückhaltung von Schadstoffen gefördert werden.

z. Die in Duisburg angesiedelte Effizienz-Agentur (EFA) gibt somit auch Impulse für den Strukturwandel in NRW.

„Der Boom der nachsorgenden Umwelttechnologie hat langsam seine Grenzen erreicht, auch wegen der damit verbundenen hohen Kosten“, so NRW-Umweltministerin Bärbel Höhn bei der Vorstellung der EFA kürzlich in Düsseldorf. Die Umweltwirtschaft behält ihre Dynamik nur, wenn sie sich verstärkt dem vorsorgenden, produktionsintegrierten Umweltschutz widmet, so Höhn.

Dafür soll die Agentur sorgen. Wichtigste Ansprechpartner sollen kleine und mittel-

Der i+o-Bonus
Welcher Slogan trifft die Meinung Ihrer Kunden über Sie?

Nicht die billigsten, aber die Besten!

PLANUNG OPTIMIERT INVESTITION

Die Denker und Macher

Aus Erfahrung wird Zukunft

Beratung und Planung aus einer Hand

Leistung wird am Erfolg gemessen

Kompetente Beratung, kreative Planung und innovative Umsetzung

Ideen sind Routine

Planung sind Denk-Dimensionen

Mitdenken und Vorausplanen

Marketing Kommunikation Kern & Kern

Kick-off-Workshop „Marketing-Kommunikation“

Hand-out
Marketing-Kommunikation für i+o, Heidelberg

Essen, 2000-08-05

Marketing Kommunikation Kern & Kern

■ Positionsbestimmung im Wettbewerb - i+o GmbH & Co KG:

Das Beratungs- und Planungs-Unternehmen suchte nach einer eindeutigen Differenzierung zu seinen Wettbewerbern.

In einem Workshop „Marketing-Kommunikation“ mit der Geschäftsleitung wurden die Kriterien für den USP Unique Selling Proposition des Unternehmens eruiert.

Als Ergebnis lagen Vorschläge für ein Profilierungsprogramm vor.

Erwartungshaltung und Motivation
Was erwarte ich von diesem Workshop?

Z. B. Ansätze für...

- ... konkrete Verbesserungsmaßnahmen unseres Marketings
- ... häufigere Kommunikation mit Kunden
- ... profiliertere Darstellung unserer Projekte
- ... intensivere Präsenz in der Fachpresse
- ... Kräftigung unseres Images im Markt
- ... Intensivierung unserer Akquisition
- ... mehr Durchschlagskraft in der Akquisition
- ... verbessertes Cross-Selling
- ... verbesserten Auftritt im Markt
- ... attraktive Präsentation unserer Leistungen
- ... höhere Transparenz unserer Unternehmensziele
- ... verstärkten persönlichen Kundenkontakt

Marketing Kommunikation Kern & Kern

Wirtschaftskommunikation

- + Kommunikation unternehmerischer Entwicklung mit ihrer ökonomisch-strategischen Relevanz
- + Unterstützung besonderer Marketing-Situationen, z.B. Markteintrittsphasen, Begleitung unternehmerischer Veränderungsprozesse, Restrukturierungen
- + Platzierung spezieller Management-Themen, z.B. Jahresergebnisse, Wettbewerbspositionierung, Image-Kampagnen