

# Future 30-11-2006

## Vortrag von Norbert Rethmann

### Verantwortliches Wachstum

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

viele Maximen, die in unserem Leben eine herausragende Rolle spielen, haben wir -meist schon mit jungen Jahren - aus unserem Elternhaus übernommen. Bei mir war und ist es der von meinem Vater stammende Satz: „**Verantwortung übernehmen und unternehmerisch handeln.**“

Damit sind die wichtigsten Grundsätze für ein unternehmerisches Leben beschrieben. Etwas unternehmen, handeln und dafür dann in voller Konsequenz verantwortlich sein.

Ich wurde in einem Interview einmal gefragt, welches meine wichtigste Entscheidung gewesen sei und welches Motiv ich dabei gehabt habe. Nun habe ich in meinem unternehmerischen Leben sehr viele Entscheidungen fällen müssen, aber die wahrscheinlich wichtigste stand ziemlich am Anfang der „RETHMANN-Unternehmung“, als ich nämlich 1973 die Entscheidung zum Bau unserer ersten Niederlassung außerhalb des Stammsitzes Selm treffen musste.

Die Motivation dazu bezog ich etwas abgewandelt aus der oben genannten Maxime: „Das Unternehmen wachsen lassen und die Chancen, die der Markt bietet, unternehmerisch nutzen.“

Danach haben ich und die Mannschaft, die ich um mich sammeln konnte, bis heute erfolgreich – wie ich finde – gehandelt. Wir haben die Chancen, die der Markt uns geboten hat und bietet, erkannt, analysiert und dann genutzt.

Dass dabei ein – nach wie vor familiengeführtes - Unternehmen mit heute 33.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatz von rund 7 Milliarden Euro entstanden ist, erstaunt uns manchmal noch selbst, lag doch der Anfang 1934 in einer kleinen Familienspedition mit 4 Pferden und 5 Pferdewagen und einem Umsatz von 4.800 Reichsmark.

Wollte man jetzt die ganze Unternehmensgeschichte darstellen, so würde das ein ziemlich langer Vortrag werden, denn die Gruppe umfasst heute 570 operativ tätige Gesellschaften an insgesamt über 800 Standorten in 35 Ländern.

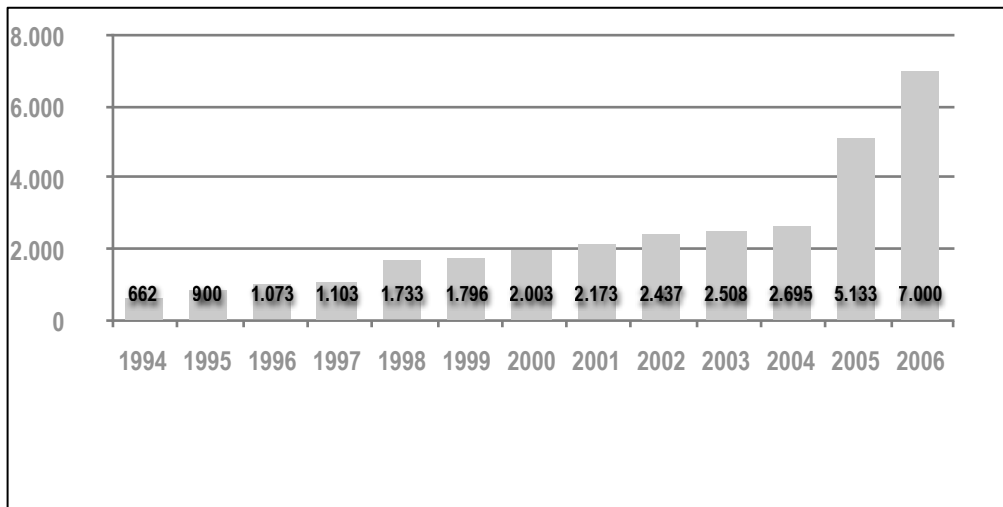
Das, meine Damen und Herren, ist ein langer, langer Weg verantwortlichen Wachstums – und die Verantwortung für das weitere Wohlergehen der Unternehmensgruppe, für die Sicherung der Tausende Arbeitsplätze bei uns und bei den mit uns und für uns arbeitenden Unternehmen ist sehr groß. Sie liegt bei meinen Söhnen, bei meiner Familie, bei den Vorständen, Aufsichtsräten und Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern – aber auch bei den vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die tagtäglich „in die Riemen greifen“, um ein Bild der Ruderer zu gebrauchen.

Und machen wir uns nichts vor: Die Ruderer rudern gerne ein paar Schläge schneller, wenn die Steuermänner Ziel kennen und halten und die Ruderer zu motivieren wissen. **Eine** ungenaue Zielsetzung – und schon kann das Boot havarieren oder gar kentern.

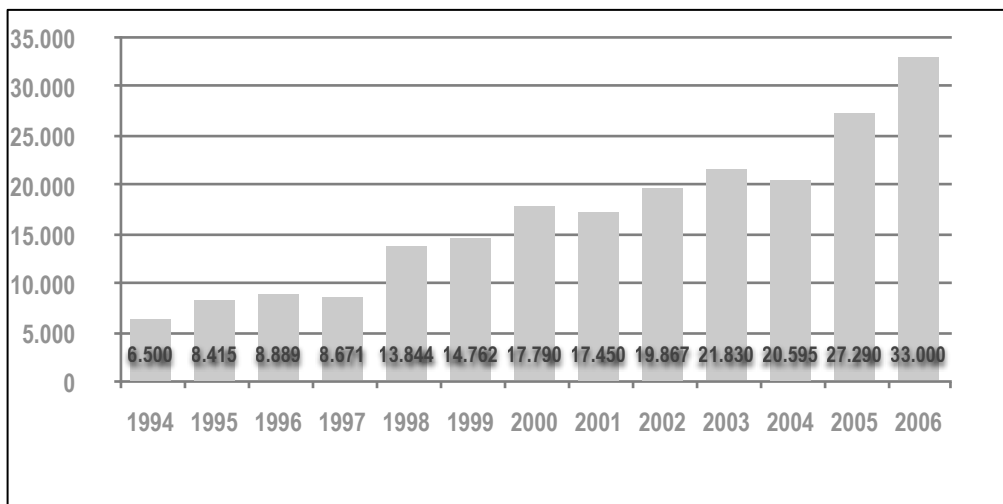
Viele Außenstehende sind, wenn Sie die Kurve des RETHMANN-Unternehmenswachstums betrachten, oft skeptisch und man hört sie sagen: „Na, hoffentlich übernehmen die sich nicht!“

Das ist durchaus verständlich, wenn man die Entwicklung von 1994 bis heute nimmt:

### Umsätze 1994 bis 2006



### Mitarbeiter 1994 bis 2006



(Quelle: Ludger Rethmann, REMONDIS)

### Die wichtigsten Entscheidungen kurz zusammengefasst:

**1993** entschieden wir uns, das eigentlich marode **Lippewerk** in Lünen von der VAW Aluminium AG zu kaufen. Im Laufe der Jahre haben wir daraus das größte Zentrum für industrielle Kreislaufwirtschaft Europas gemacht.

**1995** entschieden wir uns, von der SKW Trostberg die Firmen SOPRORGA und SFM (Schlachtabfall- und Tierkörperbeseitigung und Verwertung in Frankreich) zu kaufen und daraus die **SARIA Bio-Industries** zu machen, die damit das zweite Standbein der RETHMANN-Gruppe wurde, welches sich heute mit Biodiesel- und Biogasproduktion zum namhaften Spieler im Bereich „Regenerative Energien“ entwickelt.

**1998** entschieden wir uns, von der Stinnes AG den Bereich **Rhenus Logistik** zu übernehmen, was fast einer Verdoppelung unseres Jahresumsatzes bedeutete. Heute ist Rhenus das dritte Standbein der Gruppe – und ein überaus erfolgreiches und schnell wachsendes Geschäftsfeld obendrein.

**2004** entschieden wir uns, von der RWE den defizitären Bereich **RWE Umwelt** mit 70 % seines Geschäftsvolumens zu kaufen. Heute ist dieser Bereich nahtlos in die REMONDIS AG & Co. KG eingegangen und erwirtschaftet wieder schwarze Zahlen.

**2006** entschieden wir uns zur Übernahme der **TSR-Gruppe**, dem deutschen Marktführer im Recycling von Stahlschrott und Nichteisenmetallen, angesichts der steigenden Nachfrage nach Stahl und Nichteisenmetallen eine gute Entscheidung.

**2006** entschieden wir uns auch zur Übernahme der **Interspe Hamann Group (IHG)**, wodurch Rhenus in Europa über ein noch dichteres Landverkehrsnetz und neue Warehousestandorte verfügt und nun besser die internationalen Transportketten der Kunden steuern kann.

All diese wichtigen Entscheidungen, die „big points“ in unserer Unternehmensgeschichte, sind immer erst nach langen, durchaus auch kontroversen Entscheidungs“kämpfen“ gefallen. Die Fragen nach dem „Überheben wir uns dabei?“ oder dem „Lässt sich das Unternehmen überhaupt eingliedern“ oder gar dem „Müssen wir dann eventuell unsere bisherige Unabhängigkeit als Familienunternehmen aufgeben?“ standen fast jedes Mal auf der Agenda.

Und natürlich auch immer die Frage, ob wir als Unternehmer der neuen Verantwortung für so viele Menschen – ja, für so viele Familien und Leben gerecht werden können.

Viele traurige Fälle der jüngsten Zeit zeigen, dass manche „Unternehmer“ oder Finanzgruppen es mit dieser Verantwortung offenbar nicht sehr ernst meinen. Denken wir nur an BenQ....

Dies ist immer dann der Fall, wenn die Verantwortung in erster Linie dem „Shareholder“ gilt, für den allein der höchste „Value“ seiner „Shares“ zählt. Mit wie vielen Menschen dieser Value erzielt wird, ist dabei Nebensache.

Natürlich gehen solche Entscheidungen, wie ich sie eben geschildert habe, auch nicht immer ohne Eingriffe in die Personalstruktur ab. In vielen Bereichen hat man dann Doppelte Funktionen, die man nicht beibehalten kann. Aber andererseits bietet ein wachsendes Unternehmen, und wir wachsen kontinuierlich, auch immer wieder neue Stellen, die man anbieten kann.

Hinzu kommt noch, dass unsere Unternehmensgruppe viele junge Menschen ausbildet (im laufenden Jahr sind es 870). Viele dieser Auszubildenden werden jedes Jahr übernommen. Viele sind inzwischen auch in leitenden Funktionen, als Niederlassungsleiter, Bereichsleiter, Geschäftsführer im In- und Ausland tätig.

Auch dies gehört zur Verantwortung des Unternehmers in einem wachsenden Unternehmen: dass immer genügend qualifizierter Nachwuchs aus den eigenen Reihen vorhanden ist, damit das Wachstum auch bewältigt werden kann.

Wenn ich die Entwicklung unserer Unternehmensgruppe bis heute überblicke, dann muss ich sagen, dass sie mich mit großer Freude erfüllt. Offensichtlich haben wir – die Familie, die Vorstände und die Aufsichtsräte – „meistens“ die richtigen Weichen gestellt – was angesichts der problematischen Märkte, die oft genug von politischen Weichenstellungen (Gesetze, Verordnungen, Regelungen – sowohl aus Berlin als auch aus Brüssel) gelenkt, geschaffen und abgeschafft werden, nicht gerade einfach ist.

Wer hier nicht flexibel und schnell reagieren kann, ist raus aus dem Spiel. Wie schnell so etwas gehen kann, sehen wir gerade im Bereich Biodiesel, wo wir mit einer weitgehenden Steuervergünstigung bis 2009 gerechnet und Millionen Euro in neue Biodieselproduktionsanlagen investiert haben, die deutsche Politik sich aber keinen Deut um

früher gemachte Zusagen mehr schert und dabei ist, ein Heer von mittelständischen Unternehmen, die ebenfalls auf diese Zusagen gebaut haben, ins Abseits schickt.

Oder Anfang 2001, als das europäische Verfütterungsverbot für tierische Proteine und Fette die SARIA Bio-Industries vor ein nie gekanntes und erwartetes Problem stellte: Fast alle Märkte, auf denen SARIA bis dahin seine Produkte verkauft hatte, waren von einem Tag auf den anderen nicht mehr da. Eigentlich das Aus für ein Unternehmen.

Aber auch hier konnten wir mit höchster Flexibilität und hoch innovativen Ideen neue Märkte auf tun und somit unserer Verantwortung für das Unternehmen gerecht werden.

Meine Damen und Herren,

wir sind hier auf der Feier des 20. Geburtstages von future. Mein langjähriger Mitstreiter in Vorstand und Aufsichtsrat, Dr. Hermann Niehues, und ich haben uns 1986 zusammen mit Klaus Günther entschlossen, diesen Verein zu gründen. Unsere Mitgliedschaft im Bundesverband Junger Unternehmer (BJU) und die darin geschaffene „Umwelt-Kommission“, die von Claus M. Andreas, der heute in unserem Unternehmen bei SARIA für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist, geleitet wurde, ließen uns zu dem Schluss kommen, dass auch wir als Unternehmer verantwortlich für den Zustand unserer Umwelt sind. Und so begann future damit, die Erfahrung, dass Umweltschutz im Unternehmen nicht nur der Umwelt hilft sondern auch durchaus Kosten sparen hilft, anderen Unternehmen „mitzuteilen“ und sie dafür zu gewinnen, wiederum ihre Unternehmen nach Möglichkeiten zu durchforsten, ökonomisch und ökologisch das Richtige zu tun.

Eine erfolgreiche Geschichte – bis heute.

future und seine Mitgliedunternehmen müssen auch weiterhin am Ball bleiben und sich für nachhaltiges Wirtschaften einsetzen – d. h. Verantwortung für die Zukunft der Umwelt und damit für die Zukunft ihrer Unternehmen und all der Menschen, die darin arbeiten, übernehmen.

In einer der ersten future-Zeitungen stand einmal der Satz: „In einer zerstörten Umwelt haben auch Unternehmen keine Zukunft!“

Das gilt heute – angesichts der drohenden Umweltkatastrophen, die in immer kürzeren Abständen von immer mehr Wissenschaftlern geschildert werden – damals wie heute gleichermaßen, nein, es ist noch aktueller denn je.