

KOMPETENZ FÜR DIE ENERGIEWIRTSCHAFT

INFORMATIONEN DER BDE-CONSULTING GMBH FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG REGIONALER ENERGIEVERSORGER

BDE – umsetzungsorientierte Beratung für mittelständische Versorger

Was wollen mittelständische Unternehmen?

↕

Was können EVU?

EVU als Effizienzpartner für Unternehmen.

↕

Wie EVU am Markt teilnehmen können!

BDE-STUDIE – ENERGIEEFFIZIENZ IM MITTELSTAND... ...DER MARKT NIMMT FAHRT OHNE EVU AUF!



Götz Walter
(Geschäftsführer BDE)

Der Markt für Energieeffizienz nimmt Fahrt auf. Unternehmen arbeiten intensiv an der Hebelung von Effizienzpotenzialen und der Senkung ihrer Energiekosten. Stadtwerke (EVU) haben begonnen das Geschäftsfeld „Energieeffizienzdienstleistungen für Unternehmen“ zu erschließen. Das klingt doch ganz gut. Bislang dominieren jedoch auf Anbieterseite klar die privatwirtschaftlichen Akteure den Markt. Von Firmenkunden werden EVU überwiegend auf ihre Rolle als Energielieferant reduziert, so das nüchterne Ergebnis unserer aktuellen Studie.

In unserer Studie „Energieeffizienz im Mittelstand“ sind wir der Fragestellung nachgegangen, wie EVU im Markt für Energieeffizienzdienstleistungen eine führende Rolle einnehmen können und welche Schritte eingeleitet werden können, den Prozess für mehr Energieeffizienz gemeinsam mit den Unternehmen zu beschleunigen. Hierzu haben wir einerseits Führungskräfte mittelständischer Unternehmen nach deren Anforderungen und Erwartungen an EVU befragt. Andererseits haben wir mit den Verantwortlichen in EVU über die geplante Entwicklung ihres Leistungsspektrums gesprochen. Wir sind zu spannenden Ergebnissen gekommen, von denen wir Ihnen in diesem Newsletter einen Auszug vorstellen.

Die BDE-Studie „Energieeffizienz im Mittelstand“ können Sie ab sofort gegen eine Schutzgebühr für 39,00 EUR unter info@bde-consulting.de bestellen.



Die befragten Unternehmen lenken ihr Augenmerk verstärkt auf energieintensive Prozesse und Strukturen. Das Wichtigste wird in Eigenregie erledigt:

- Der Großteil der befragten Unternehmen beabsichtigt in den nächsten Jahren die Energieeffizienz in einzelnen Teilbereichen zu optimieren; betriebsübergreifende Maßnahmen verfolgen nur Wenige. Im Fokus der Unternehmen steht vor allem die Energieeffizienz der Produktionsprozesse, so planen über 90 Prozent entsprechende Maßnahmen durchzuführen.
- Energetische Maßnahmen stehen nach wie vor hinter wertschöpfungsbezogenen Investitionen: In Zeiten knapper Mittel werden geplante Energieeffizienzmaßnahmen zurückgestellt. Möglichkeiten der Fremdfinanzierung, zum Beispiel im Rahmen von Contracting, werden kaum in Anspruch genommen.
- Für externes Energiemanagement fehlt das Vertrauen. Unternehmen suchen sich eigene Lösungen, auch zu Lasten von Effizienz und wirtschaftlicher Schlagkraft. Externe Dienstleister sollen überwiegend beratend tätig werden. Die Durchführung der Maßnahmen und das anschließende Monitoring planen die Unternehmen nach wie vor mit eigenen Ressourcen zu leisten.

Das Angebot der EVU ist zu wenig auf die Bedarfe der Unternehmen ausgerichtet. In der Folge werden EVU im Markt nicht als relevante Anbieter wahrgenommen:

- EVU legen ihren Fokus noch immer auf Heizenergie und Stromversorgung. Das Angebot ist zu wenig auf die Realisierung von konkreten Einsparereffekten ausgerichtet. Damit verschließen sich die EVU einem zentralen Erfolgsfaktor für den Marktzugang im Geschäft mit Firmenkunden: Die Refinanzierung von Investitionen über, dem Kunden garantierte, Kosteneinsparungen.
- Hier punkten die privatwirtschaftlichen Anbieter im Markt. Insbesondere die überregionalen Anbieter garantieren den Unternehmen die Erreichung von Einspareffekten und übernehmen Verantwortung. Zudem bieten Sie spezifische Leistungen auch in den Bereichen, zum Beispiel für die Optimierung der Produktionsprozesse, die bislang von EVU kaum erschlossen sind.
- In der Folge geraten EVU ins Hintertreffen: Für den Bezug externer Dienstleistungen zur Senkung von Energiekosten und zur Steigerung der Energieeffizienz in Gebäuden, Anlagen und Prozessen werden privatwirtschaftliche Anbieter von den Unternehmen gegenüber EVU klar priorisiert.

EVU scheuen bislang die unternehmerische Herausforderung:

- Die bestehenden Risikostrukturen in EVU erlauben nur im geringen Umfang die Übernahme von Risiken auf Kundenseite.
- Die Bewertung und damit die strategische Entscheidung für Effizienzdienstleistungen, orientiert sich überwiegend am produkt- und leistungsindividuellen Deckungsbeitrag. Controlling- und Steuerungsstrukturen, die den Blick vom Produkterfolg auf den Kundenerfolg verschieben, sind heute nur bei 35 Prozent der befragten EVU ausgeprägt.
- Die Unabhängigkeit einzelner Geschäftseinheiten innerhalb der EVU in Folge des Unbundling verhindert in vielen EVU den ganzheitlichen Blick auf den Kunden. Der erforderliche bereichsübergreifende Produktentwicklungsprozess ist bislang nur bei rund einem Viertel der befragten EVU vorhanden.

DIE CHANCE FÜR DEN MARKTEINTRITT – EVU ALS EFFIZIENZPARTNER FÜR UNTERNEHMEN

Die optimale Energieeffizienz in Unternehmen kann, darin sind sich alle Experten einig, nur durch eine ganzheitliche, die Interdependenzen zwischen Gebäuden, Anlagen, Prozessen und Umwelt berücksichtigende, Herangehensweise erreicht werden.

Hierfür sind Strukturen und Instanzen in den Unternehmen erforderlich, die in weiten Teilen des Mittelstandes noch nicht eingeführt sind. 57 Prozent der befragten Unternehmen suchen nicht systematisch und strukturiert nach ihrem Energieoptimum.

Die Vergabe dieser Aufgabenstellung an externe Dienstleister kann den Prozess für mehr Energieeffizienz in Unternehmen beschleunigen. Immerhin 30 Prozent der befragten Unternehmen können

sich vorstellen, Fragen des Energiemanagements und der Effizienzsteigerung an einen externen Dienstleistungspartner zu vergeben.

Bislang ist die Rolle des Partners für Energieeffizienz in mittelständischen Unternehmen noch nicht adäquat besetzt, weil das hierfür erforderliche Kompetenzprofil im Markt nur eingeschränkt verfügbar ist. Die großen privatwirtschaftlichen Anbieter verfügen zwar über die erforderliche Infrastruktur und das Know-how, doch sitzen diese in der Regel nicht vor Ort und zielen bislang mit ihrem Angebot vorwiegend auf große Produktions- und Industrieunternehmen ab. Kleinere und mittlere Anbieter wiederum scheiden angesichts ihres begrenzten Leistungsspektrums als alleiniger Ansprechpartner für die Unternehmen aus.

Hierin liegt die zentrale Chance für EVU. Auch sie erfüllen bislang nicht das benötigte Anforderungsprofil. Gegenüber privatwirtschaftlichen Anbietern haben sie jedoch einen wesentlichen strategischen Vorteil: Als Energielieferant pflegen sie bereits Geschäftsbeziehungen mit den Unternehmen in ihrer Region. Beim Umbau ihrer Vertriebsstrukturen und Produkt- und Beratungskonzepte können sie auf vorhandenen Beziehungen aufbauen und gemeinsam mit dem Kunden anhand seiner bekannten Verbrauchs- und Lastgangsdaten Effizienzziele abstecken.

Die glaubwürdige Positionierung als Energieeffizienzpartner des Mittelstands erfordert eine Anpassung von Strukturen und Leistungsspektrum (siehe Kasten).

EVU als Generalunternehmer – so lassen sich Kapital und Kompetenz zusammen bringen:

1. Supply-Chain-Management: Mit der Abkehr von handelsspannen- und mengenorientierten Vertriebsmodellen müssen sich EVU auf die Organisation und das Management von Wertschöpfungen konzentrieren.

Über die Intensivierung von Leistungskooperationen mit spezialisierten Ingenieurbüros und Handwerksbetrieben etc. können Investitionskosten und Risiken deutlich reduziert werden. Im Rahmen der kooperativen Vernetzung wird das bestehende Leistungsportfolio der EVU mit den spezialisierten Einzelleistungen der Partner in Leistungspaketen gebündelt. Die Kernfunktion der EVU wird zukünftig verstärkt in der Rolle des Moderators und zentralen Ansprechpartners liegen (siehe Abbildung).

2. EVU als Finanzierungspartner für Unternehmen: Die BDE-Studie verdeutlicht, dass Finanzierungsmöglichkeiten und damit Maßnahmen zur Effizienzverbesserung aufgrund der bisherigen Blickrichtung der Unternehmer und der Bevorzugung kurzfristiger Ertragsoptimierung nicht voll ausgeschöpft werden. Für EVU steckt hierin erhebliches Potenzial: Auf Basis ihrer Kapitalkraft und Reputation können sie wesentlich einfacher, zum Beispiel in Verbindung mit der regionalen

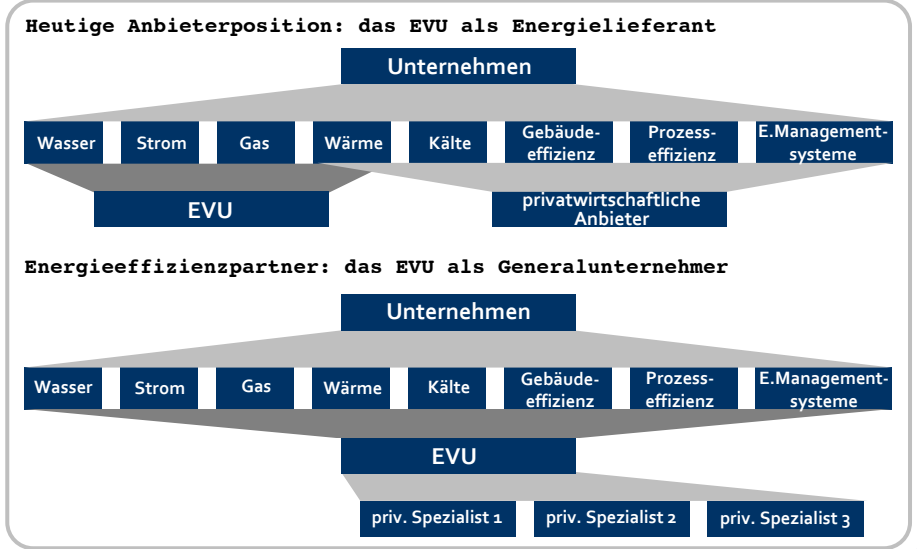
Sparkasse, intelligente Finanzierungsangebote entwickeln, die einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen können.

3. Marktsensibilisierung – drei wesentliche Aufgaben muss die Marktkommunikation von EVU künftig erfüllen:

1.) Es muss das Glaubwürdigkeitsproblem („Energielieferant will doch viel Energie verkaufen!“) bewältigt werden. 2) Es muss der Wandel vom Versorger zum problemlösungsorientierten Dienstleister mit Inhalten und Strukturen unterlegt

werden. 3) Es müssen die Kunden für dieses Thema wegen der Langfristigkeit und der noch geringen Ertragskraft von Energieeffizienzinvestitionen mit stichhaltigen Argumenten und belastbaren Investitionsmodellen sensibilisiert werden.

Hierfür müssen Mitarbeiterprofile von der reinen Verkäuferposition um technische und Projektsteuerungskompetenzen erweitert werden. Auch betriebs- und finanzwirtschaftliche Argumentarien gehören zukünftig zum Spektrum eines Kundenbetreuers.



MÖCHTEN SIE MEHR ÜBER UNS UND UNSERE ARBEIT WISSEN?
WIR FREUEN UNS AUF DAS GESPRÄCH MIT IHNEN.

BDE-HAMBURG

Götz Walter

Tel: 040 - 539 10281

Fax: 040 - 539 10280

hamburg@bde-consulting.de

www.bde-consulting.de

BDE-FRANKFURT

Martin Grimpe

Tel: 06101- 98 99 57

Fax: 03212 - 106 52 85

frankfurt@bde-consulting.de

IMPRESSUM

Herausgeber:

BDE-Consulting GmbH, Gösselkoppel 56
22339 Hamburg, www.bde-consulting.de

Redaktion:

Martin Grimpe, Götz Walter, Karsten Vogt
Bildquellen: BDE, Günter Havlena

Auflage: 470, Stand: 30.11.2011

V.i.S.d.P. Götz Walter