

Energiedienstleistungen

Schlüssel für künftiges Wachstum

Augsburg nutzt Ergebnisse der Studie „Stadtwerk der Zukunft III“

Von Karl-Heinz Viets, Stadtwerke Augsburg, und Kerstin Becker, YourSales, Mannheim

Niedrige Deckungsbeiträge im Strom- und Gasgeschäft und hohe Wechselbereitschaft bei Geschäftskunden zwingen Energieversorger zur Auseinandersetzung mit ihrer Strategie. Der gezielte Ausbau kerngeschäftsnaher Aktivitäten wie werthaltiger Energiedienstleistungen (EDL) kann einen wichtigen Beitrag zu rentabilitätsorientiertem Wachstum und der Absatzsicherung im Kerngeschäft liefern. Wichtige Faktoren für einen erfolgreichen Geschäftsfeldauf- und -ausbau sind eine stringente Geschäftsfeldplanung, ein am Kunden orientiertes Produktportfolio und die richtigen Instrumente für die praktische Umsetzung von EDL. Die Stadtwerke Augsburg stärken deshalb ihr EDL-Geschäft auf Basis des Produktbaukastens „EDL für Geschäftskunden/B2B“, den der VKU in Zusammenarbeit mit der ASEW und der YourSales Unternehmensberatung dieses Jahr erstellt hat.

Nicht nur der Margendruck im Kerngeschäft und hohe Wechselraten machen den Ausbau des EDL-Geschäfts für kommunale EVU attraktiv. Auch aktuelle Gesetze und Verordnungen eröffnen neue Perspektiven. So fördert die derzeitige Energie- und Klimapolitik mit der EDL-Richtlinie und deren rechtlicher Umsetzung im künftigen Energieeffizienzgesetz (EnEg) die Ausweitung von energieeffizienzfokussierten EDL-Angeboten kommunaler Stadtwerke: EVU sollen kräftig mithelfen, einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung und Förderung des Markts zu übernehmen, um so eine Steigerung der Energieeffizienz um 9 % bis 2016 über Energieeffizienzmaßnahmen und marktbasierende Instrumente zu erreichen.

Andererseits besteht auch auf Nachfragerseite heute ein größerer Bedarf an EDL. Dieser ergibt sich nicht zuletzt seit der Wirtschaftskrise aus steigendem Finanzierungsbedarf für Modernisierungs- und Erneuerungsmaßnahmen an energietechnischen Anlagen in Verbindung mit zunehmender Outsourcing-Bereitschaft bei Unternehmen und Kommunen. Diese Potentiale können Stadtwerke wertschöpfend für sich nutzen und so Erlöseinbußen in traditionellen Geschäftsfeldern teilweise kompensieren.

In Augsburg entschlossen sich die Stadtwerke 1993, ihren Kunden mit EDL einen Mehrwert gegenüber der reinen Energielie-

Kennzahlen Energieeffizienz							
<ul style="list-style-type: none"> ● Der Anteil der Gesamtenergiekosten beträgt ca. 0,3–1,6 % vom Umsatz ● Das Einsparpotential liegt bei etwa 25 % 							
Contracting							
Contracting-Affinität	↓						
Bekanntheit Contracting	50 %						
Contracting-Potential	BHKW	Heizwärme	Prozesswärme	Dampf	Kühlung	Druckluft	Beleuchtung
	+/++	-/+	o/+	-	o	++	+
Ansatzpunkte EDL zur Steigerung der Energieeffizienz							
<ul style="list-style-type: none"> ● Verringerung der Leckageraten (teilweise liegen diese zwischen 30 und 50 %) ● Anpassung der Beleuchtungsstärke und -dauer an den tatsächlichen Bedarf ● Orientierung am tatsächlichen Be- und Entlüftungsbedarf ● Geothermische Anordnung der Luftführung ● Auswahl und Wartung elektrischer Antriebe/Motoren (Drehzahlregelung) ● Kritisches Prüfen des Temperaturniveaus (besonders hohe und niedrige Temperaturen) ● Zeitliche Verlagerung der Prozesse 							

Branchenprofil für Maschinen- und Anlagenbau

Bild: YourSales

ferung anzubieten und damit neue Wachstumspfade neben dem klassischen Medientgeschäft zu beschreiten. Bereits heute versorgen die über 900 Mitarbeiter ihre Kunden nicht nur mit Strom, Erdgas, Fernwärme und Trinkwasser. Vielmehr sind rund 20 Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen dafür eingesetzt, eine Vielzahl von EDL anzubieten und in den über 420 Kundenanlagen umzusetzen. Die Palette reicht dabei von Einspar- über Kälte- und Wärme- bis zu BHKW-Contracting sowie Analyse- und Beratungsleistungen. Dieses Angebot wollen die Stadtwerke Augsburg vor dem Hintergrund der erwarteten Nachfrage-Potentiale im Energiedienstleistungsmarkt nun gezielt ausbauen.

Erfolg auch bei knappen Ressourcen

Grundlage für diese Geschäftsfelderweiterung sind die Ergebnisse des Produktbaukastens „EDL für Geschäftskunden“, an dessen Erstellung die Stadtwerke Augsburg im Rahmen des Projekts „Stadtwerk der Zukunft III – Perspektiven im Geschäftsfeld Energiedienstleistungen“ mitwirkten. Die direkte Übertragung der Ergebnisse auf das EDL-Geschäft ermöglicht eine Geschäftsfeldoptimierung auch bei knappen Ressourcen in den EDL-verantwortlichen Bereichen. Durch die Bereitstellung der passenden Werkzeuge können einzelne Geschäftsfeldmodule systematisch und effizient bearbeitet werden. So wurden zunächst auf Basis von

detaillierten Branchenprofilen die realistischen Absatz- und Produktpotentiale für die Stadtwerke Augsburg ermittelt: Welche Branchen sind vor Ort vertreten, welche Produkte fragen diese nach und welche Ansatzpunkte für Contracting und EDL bestehen bei den fokussierten Betrieben? Im Rahmen eines solchen Vorgehens zur Potentialabschätzung wurde die Absatzplanung, die sich sonst mancherorts allein durch das Vertrauen auf allgemeine Marktwachstumsprognosen stützt, individuell auf den Aktionsraum der Stadtwerke Augsburg heruntergebrochen. Die im Produktbaukasten dezidiert dargestellten Branchenprofile und -potentiale bilden eine solide Basis für eine kundenorientierte Überarbeitung des gesamten EDL-Produktportfolios: So wird auch künftig das bereits heute erfolgreiche Geschäft mit Wärmecontracting – auch in der Spezialausprägung BHKW-Contracting – weiter forciert. Ergänzend wurden erhebliche noch ungenutzte Potentiale für eine qualifizierte Energieberatung („Energie-Audit“) und Beleuchtungscontracting ermittelt. Diese beiden Produkte passen nicht nur zur Kundenstruktur der Stadtwerke Augsburg, sondern fügen sich darüber hinaus auch optimal in die Vorgaben der derzeitigen Energieeffizienzpolitik ein.

Verlässliche Aussagen zur Rentabilität

Um zu testen, ob das neue Produktportfolio auch betriebswirtschaftlichen Erfolg verspricht, steht im Produktbaukasten ein Tool für eine Businessplanung zur Verfügung, in das die Ergebnisse der Absatzplanung und produkt- sowie unternehmensspezifische Kalkulationsparameter eingesetzt werden können. So steht das EDL-Geschäft der

Stadtwerke Augsburg auf einer soliden Planung, die verlässliche Aussagen zur Rentabilität und mittelfristigen Ergebniserwartung liefert.

Damit diese Planungsziele in der Praxis auch erreicht werden, ist eine gute Organisation des EDL-Geschäfts unbedingt notwendig. Für den Aufbau neuer Produkte ist es deshalb wichtig, dass ein Projekt nicht an unklaren Verantwortlichkeiten, Schrittfolgen oder Schnittstellen scheitert. Sonst besteht die Gefahr, sowohl das Vertrauen der eigenen Mitarbeiter wie auch der Kunden in EDL zu verlieren und damit dem Geschäftsfeld nachhaltig zu schaden. Deshalb setzen die Stadtwerke Augsburg auf verbindliche Prozessabläufe für alle Produkte. Als Vorlage und Orientierung für deren Gestaltung dienen die interaktiven Prozessvorlagen aus dem Produktbaukasten. So wird ein reibungsloser Projektverlauf während der gesamten Vertragsdauer gesichert. Dass während dieser auch Rechtssicherheit für alle Beteiligten herrscht, dafür sorgen die Vertragsmuster, die von renommierten Juristen speziell für den Produktbaukasten erstellt wurden und direkt im EDL-Geschäft einsetzbar sind.

Doch nicht nur die rein quantitative und „sachliche“ Planung ist zentraler Erfolgsfaktor für das EDL-Geschäft. Schließlich müssen die Angebote dem Kunden auch verkauft werden. Dabei hängt der Erfolg in erheblichem Maß von der Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Bereichen Vertrieb und operative Leistungserbringung ab. Allein der Vertrieb komplexer technischer Dienstleistungen mit hohem Erklärungsbedarf stellt besondere Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter. Von ihnen

werden umfassendes Produktwissen und ein tiefgreifendes Verständnis für die energetische Situation beim Kunden verlangt. Deshalb bauen die Stadtwerke Augsburg diese Kompetenzen stetig durch Schulungen aus, was nicht nur für neue, sondern auch immer wieder für Bestandsprodukte gilt. Unterstützend wirkt dabei das mit dem Produktbaukasten bereitgestellte umfassende Werkzeugsystem mit einer Vielzahl von Einzelinstrumenten wie Kalkulations- und Bewertungsprogrammen inkl. Förderregularen, Präsentationen, Textbausteinen für Broschüren, Argumentationshilfen, Checklisten und Erfassungsbögen für die Anlagenaufnahme vor Ort. All diese Vorlagen können problemlos auf das Unternehmensdesign der Stadtwerke Augsburg übertragen und direkt von den Mitarbeitern genutzt werden.

Mit einer solchen „Rundherum-Erneuerung“, die sukzessive und auf Basis professioneller Instrumente geschieht, haben die Stadtwerke Augsburg nun beste Chancen, den bisher bereits erfolgreich eingeschlagenen Weg weiterzuverfolgen und die Potentiale aus dem EDL-Markt gewinnbringend für sich zu nutzen.

Die vollständigen Projektergebnisse mit detaillierten Produktbeschreibungen, Erfolgs- und Risikofaktoren, Potential- und Branchendaten, Prozessabläufen, Kalkulations- und Bewertungsprogrammen, Beispielverträgen und Werkzeugen zur Vertriebs- und Marketingunterstützung sind im Produktbaukasten „Energiedienstleistungen Industrie- und Geschäftskunden“, der im Rahmen der Studie „Stadtwerk der Zukunft III“ erschienen ist, erhältlich. Dieser kann über den VKU bzw. YourSales erworben werden.