

Geschäftsfeld Energieeffizienz

Strategien von Energieversorgern

Eigentlich ist alles klar: Energieeffizienz dient der Primärenergieeinsparung, der Minimierung der volkswirtschaftlichen Kosten der Erderwärmung, der Versorgungssicherheit und dem Erhalt der inländischen Wertschöpfung. Den EVU-Kunden nützt Energieeffizienz durch Kostensenkung, durch Energieeinsparung und durch glaubwürdige Umsetzung einer ökologischen Positionierung. Also sollte «Energieeffizienz» ein Selbstläufer der Marktentwicklung sein.

Weil die Marktkräfte aber bisher keine hinreichenden Produkte für effiziente Nutzenergie anbieten bzw. nachfragen, setzt die Politik derzeit recht starke Leitplanken:

Sabine Löbbe

Nationale, kantonale und kommunale Förderprogramme bis hin zur kontingentierte Vergabe von Gutscheinen für Energiepässe sollen zu Investitionen in Energieeinsparung anreizen.

Bauvorschriften u.a. verschärfen die energetischen Anforderungen an Gebäude. Dies trifft auf eine eigentlich bereits vorbereitete Landschaft: Lenkungsabgaben, die Energieagentur der Wirtschaft, Energie-Schweiz oder Minergiestandards.

Schweizer EVUs bieten seit Jahrzehnten Energiedienstleistungen an. So wurde etwa die Heatbox 1996 in Basel entwickelt. Der Erfolg ist – wie auch in Deutschland – nicht immer durchschlagend, denn: Das Handwerk wehrt sich gegen Stadtwerke als Konkurrenten, das Abbilden der gesamten Wertschöpfungskette (z.B. durch Integration von Kooperationspartnern für Teilleistungen) ist komplex, die eigene Vertriebsstruktur für Dienstleistungen ist nicht immer bestens aufgestellt. Die Kunden machen dem EVU bisher die Hölle auch nicht gerade heiss: Sie erwarten eine umweltschonende, effiziente Erzeugung und Verteilung von Energie, und da Energieverbrauchsgeräte heute energieeffizient sind, reicht es ihnen fürs Erste.

Trotz erwiesener Einsparpotenziale, z.B. in der Industrie von 20–25%, gehören Energiemonitoring und Lastgangmanagement noch nicht zum Standard dieser Kunden. Der Datenaustausch Kunde–EVU birgt wei-

teres Einsparpotenzial. In der Industrie wurden energiewirtschaftliche Stellen wegrationalisiert – das Know-how fehlt. Und durch das freiwillige CO₂-Labeling einzelner (Konsum-)Produkte werden die absoluten CO₂-Emissionen zunehmend kaufrelevant für EVU-Kunden.

Das zukünftige Marktpotenzial: attraktiv?!

Die Effekte für die Branche: Die Energieeffizienz wird wohl steigen, der Gesamtenergieverbrauch wird sinken, weshalb aber der Stromverbrauch voraussichtlich zunehmen wird. Strom wird – z.B. durch vermehrten Einsatz von Wärmepumpen oder auch von Elektroautos – fossile Energieträger ersetzen. IT, Smart Metering und intelligente Steuerungssysteme erhöhen den Stromverbrauch. Diese sind aber auch die Basis für Endenergielieferungen und dezentrale Erzeugungsanlagen, deren Einsatz Nachfrage nach anspruchsvoller Energieberatung und Betreibermodellen für dezentrale Erzeugungsanlagen hervorrufen wird.

Bei einer Betrachtung der entstehenden Teilmärkte für Energieeffizienz kommt

McKinsey zu einem weltweiten Marktpotenzial von 3200 Mia. CHF im Jahr 2020, ausgehend von 750 Mia. CHF von 2008. Neben erneuerbare Energien, Komponenten für Kernkraftwerke, Anlagen zur Abscheidung und Lagerung von CO₂, effizienten, emissionsärmeren Pkw-Technologien gehört hierzu auch Gebäudetechnik: energieeffiziente Heizsysteme, dezentrale Wärme-Kraft-Kopplung, bessere Wärmeisolierung und Strom sparende Geräte: (Marktpotenzial 2008: 130 Mia. CHF auf 2020: 280 Mia. CHF), Energie sparende Maschinen und Anlagen: Potenzial 2020 von 180 Mia. CHF (2008: 75 Mia. CHF) sowie IT-Systeme im Energiemanagement: 45 Mia. CHF in 2020 (2008: 7,5 Mia. CHF). Ein Ergebnis all dessen ist eine beträchtliche Energiekosteneinsparung durch effiziente Energieverwendung, für Deutschland von etwa 25% der Energiekosten, davon 40% in Gebäuden und knapp 20% in der industriellen Produktion.

Dieses Marktpotenzial entsteht nicht zuletzt dadurch, dass die Suche nach integrierten Lösungen zunimmt: Die Integration von Wärmedämmung, Wärmepumpe, solarer Wassererwärmung und intelligenter Steuerungstechnik benötigt einen interdisziplinären Gesamtblick für Planung, Bau und Betrieb, der auch zunehmend nachgefragt wird (Bild 1). Auch das Angebot systemtechnischer Lösungen wird sich recht schnell weiterentwickeln. Partnerschaften wie die zwischen Landis + Gyr und Cisco zur Entwicklung standardbasierter Lösungen für die Energieindustrie sowie die Integration von bestehenden Angeboten rund um erneuerbare Energiequellen, strombetriebene Fahrzeuge und Automatisierungsfunktionen für die Energieverteilung werden dies zusätzlich unterstützen.

Nun mag das entsprechende Marktpotenzial in der Schweiz geringer sein, weil die industrielle Wertschöpfung im Vergleich

Energieeffizienz-Contracting – keine ganz neue Idee:

«Wir werden Ihnen kostenlos eine Dampfmaschine überlassen. Wir werden diese installieren und für 5 Jahre den Kundendienst übernehmen. Wir garantieren Ihnen, dass die Kohle für die Maschine weniger kostet als Sie gegenwärtig an Futter (Energie) für die Pferde aufwenden müssen, die die gleiche Arbeit tun. Und alles, was wir von Ihnen verlangen, ist, dass Sie uns ein Drittel des Geldes geben, das Sie sparen.»
(James Watt, 1736–1819)

zum Dienstleistungssektor niedriger ist und damit ein niedrigeres absolutes Einsparpotenzial der Industrie vorliegt, weil bereits in der Vergangenheit zur Energieeffizienz viel getan wurde (in Gebäudesektor und Industrie), oder auch, weil die CO₂-Bilanz der Schweiz günstiger ist und damit die CO₂-Vermeidungskosten (zumindest, wenn man die Schweiz als langfristig unabhängig vom internationalen CO₂-Emissionspreis ansehen würde) geringer anzusetzen wären.

Trotzdem: Auch und gerade wenn eine Energiekosteneinsparung in der Schweiz nicht zulasten des Elektrizitätsverbrauchs geht, sollten sich Schweizer EVUs fragen, ob sie an den beschriebenen Wachstumschancen partizipieren möchten.

Es gibt heute in den Unternehmen 2 Motive, im Markt für Energieeffizienz zu agieren, die sich gut ergänzen: der öffentliche Auftrag, zum Klimaschutz beizutragen, und die Erschliessung neuer Märkte (Bild 2).

Klimaschutz-Konzepte und Massnahmen des Service public

Gerade regionale und lokale EVUs haben gegenüber «ihrer» Region und ihren Kunden auch eine ökologische Verantwortung wahrzunehmen. Neben dieser öffentlichen Aufgabe ermöglicht diese Strategie den EVU, den Markt für Energieeffizienz besser einschätzen und Opportunitäten (für Strategie II, siehe nächstes Kapitel) frühzeitig erkennen zu können, und das Image als ökologisch-verantwortungsbewusster Akteur zu festigen. Zu möglichen Aktivitäten und Leistungen gehören dann:

- die Förderung von / Zusammenarbeit mit Energieagenturen oder ähnlichen Einrichtungen,
- Beratung zur Energieeffizienz für unterschiedliche Zielgruppen (Haushalt, Gewerbe, Industrie) entgeltlich oder unentgeltlich,
- Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Energieeffizienz und Klimaschutz,
- die Entwicklung und Verwaltung von Klimaschutzfonds.

Basis dieser Strategie ist ein klar formulierter Leistungsauftrag mit der Kommune oder dem Kanton.

Ebenso wie für die folgende Strategie II ist ein internes Energieeffizienzmanagement eine wichtige Basis, um glaubwürdig Energieeffizienzstrategien vermarkten zu können. Hierzu gehören Massnahmen in der Energieumwandlung (z.B. Wirkungsgradoptimierungen in eigenen Erzeugungsanlagen, Massnahmen zur Reduktion der Netzverluste, Lastmanagement) ebenso wie Massnahmen in der Energieanwendung (Energieeffizienz von Gebäuden,

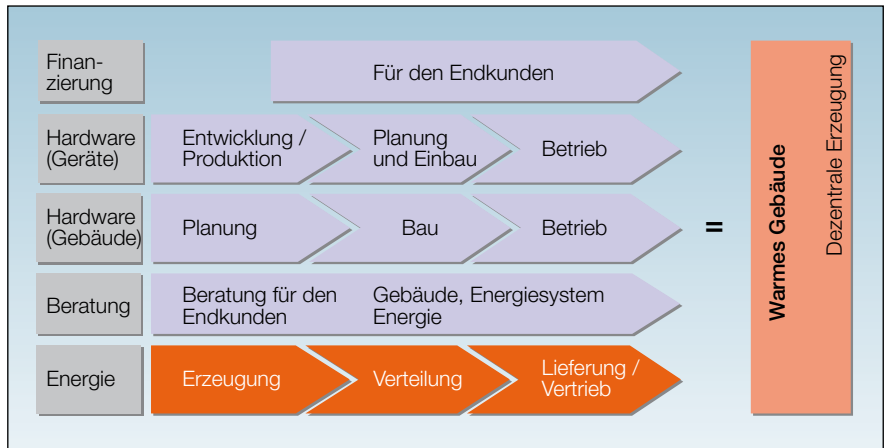


Bild 1 Markt für Energieeffizienz: Platz für innovative Leistungsbündel – Beispiel Wärmemarkt.

energiesparendes Verhalten der Mitarbeitenden ...).

All diese Aktivitäten werden in unterschiedlichem Ausmass von Schweizer EVUs bereits ausgeführt, wie ein Artikel über die VSE-Umfrage zum Thema Energieeffizienz in Heft 11/2009 zeigen wird. Trotzdem – die hierfür erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen stehen nicht in jedem Werk zur Verfügung – ein Anlass, über Kooperationen oder Bezug von Leistungen in diesen Bereichen nachzudenken (vgl. Kapitel: Gemeinsam oder allein? Beitrag zum Wachstum möglich).

Markterschliessung und Neugeschäft

Will man nachhaltigen Markterfolg und angemessene Deckungsbeiträge sichern, ist es erforderlich, die ergebnisträchtigen Geschäftsfelder, die das Thema Energieeffizienz bietet, zu identifizieren. Das bedeutet,

Zielgruppen (private Haushalte, Gewerbe, Industrie – welche Branche? –, Regionen?) mit dem jeweiligen Marktpotential für spezifische Leistungen und Produktpakete zu identifizieren, ein Geschäftsmodell für das eigene Angebot abzuleiten, in einem Businessplan zu konkretisieren und dann gezielt und konsequent zu erschliessen. Besondere Bedeutung kommt der Auswahl des Geschäftsmodells zu.

Geschäftsmodell: Systemintegrator/ Anbieter von Nutzenergie

Um den Markt für Energieeffizienz systematisch zu erschliessen, braucht es:

- Eine klare Unternehmensstrategie, die Energieeffizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Erzeugung, Netze, Vertrieb) als Kosten-, Erlös- und Entwicklungsfaktor integriert.
- Ein Denken vom Kunden (heutige und zukünftige Anforderungen) her: Wenn man

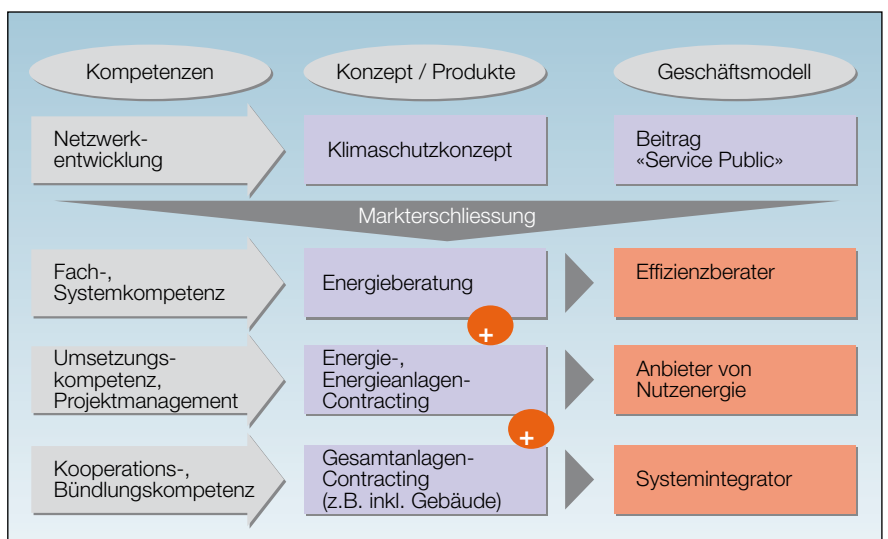
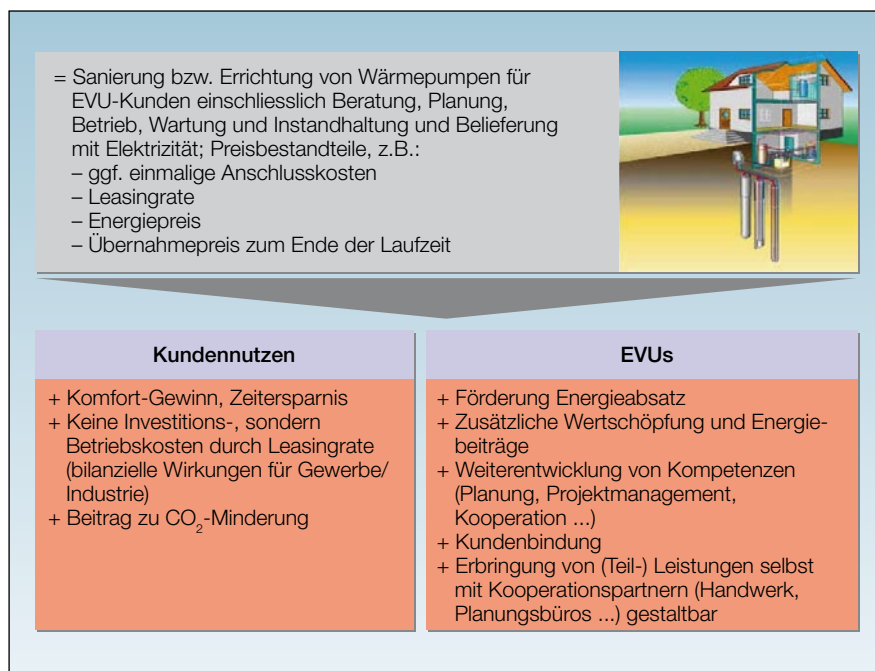


Bild 2 Portfoliostrategie von EVUs: Angebot von Nutzenergie und mehr ...



Bilder: Löbke Consulting

Energieeffizienz im Rahmen einer Wertkettenanalyse «durchdekliniert»: Was für ein «Energieeffizienz-Unternehmen» kommt dabei idealtypisch raus? In unseren Studien kommen wir beispielsweise im Wärmemarkt zu einem Anbieter von Nutzenergie und Infrastrukturalternativen, der den Kunden bei seiner komplexen Aufgabe (warmes Gebäude) begleitet. Alle Systemkomponenten von Planung über Bau bis Betrieb des Gebäudes und der Anlagen werden mit dem Kunden geplant. Das EVU agiert als Systemintegrator unter Zuhilfenahme diverser Partner (Architekten ...). Strategieentwicklung bedeutet, den eigenen Weg in diesem Umfeld klar zu definieren.

■ Eine klare und umfassende Produktportfolio-Strategie. Für Stadtwerke können die 3 Säulen Energieberatung, Contracting/Systemdienstleistungen und Klimaschutzkonzepte weitertragen. Energieberatung benötigt v.a. System- und Integrationskompetenz, Systemdienstleistungen erfordern zusätzlich Umsetzungs- und Kooperationskompetenz, Klimaschutzkonzepte flankieren das Netzwerk und die Markterschliessung in der Region.

■ Integriertes Denken und Handeln auch zwischen den Wertschöpfungsstufen: Energieeffizienzmassnahmen beim Kunden haben Rückwirkungen auf Netzlast und -flüsse, auf die Erzeugungsposition und den Betrieb der Erzeugungsanlagen. Dies gilt umso stärker, je mehr dezentrale Erzeugung beim Kunden anzubieten und zu integrieren ist. Deshalb ist Energieeffizienz ein Erfolgsfaktor, der auf Gesamtunternehmensebene gesteuert werden muss.

■ Managementkapazitäten und -anreize, die den Einsatz für dieses Geschäftsfeld attraktiv machen. Hinzu kommt: Kapitalintensive (Versorgungs-) Geschäfte müssen mit anderen Erfolgsparametern und Renditekriterien gemessen werden als personalintensive (Dienstleistungs-) Geschäfte.

Ein Beispiel für ein konkretes Contracting- bzw. Systemdienstleistungsangebot bietet Bild 3.

Gemeinsam oder allein? Beitrag zum Wachstum möglich

Die Grösse von EVUs spielt bei der Entscheidung, ob das Geschäftsfeld Energieeffizienz erschlossen werden soll, eine strategische Rolle, ist aber kein K.O.-Punkt: es besteht die Möglichkeit, Leistungen von Dritten oder von Kooperationspartnern in Anspruch zu nehmen. Entsprechend bieten sich folgende Strategien zur Leistungserbringung an:

■ Dienstleistungen von Kooperationspartnern nutzen. Die einfachste Lösung:

Résumé

Efficacité énergétique: stratégies et champs d'action pour les distributeurs d'énergie

L'efficacité énergétique présente des avantages aussi bien pour l'économie nationale que pour la protection du climat. De plus, les clients des entreprises de distribution profitent aussi directement par la baisse des frais d'énergie et par un gain de crédibilité de leur positionnement axé sur le respect de l'environnement. Malgré cela, l'efficacité énergétique n'a pas généré l'engouement attendu sur le marché. Les instances politiques ont donc décidé d'introduire des mesures d'incitation.

Les distributeurs suisses proposent depuis plusieurs décennies déjà des prestations énergétiques, avec des résultats divers. Les clients souhaitent que la production et la distribution de l'énergie se fasse de manière efficace et respectueuse de l'environnement. Et comme les appareils consommateurs d'énergie présentent déjà une bonne efficacité énergétique, ils ne voient pas de nécessité d'en faire plus.

Des études annoncent toutefois une nouvelle percée sur le marché, en particulier grâce à une demande accrue de solutions intégrées: une approche globale de la planification, de la construction et de l'exploitation est en nette progression.

Les entreprises électriques peuvent aborder le marché de l'efficacité énergétique sur deux niveaux stratégiques différents:

Concepts de protection du climat et mesures de service public: Par rapport à «sa» région et à ses clients, chaque distributeur d'électricité a une responsabilité écologique à prendre. Une telle stratégie permet en outre de repérer de manière précoce les opportunités à saisir dans le marché de l'efficacité énergétique.

Prospection du marché et nouveaux créneaux: Parmi les modèles commerciaux potentiels on peut citer le «conseiller en énergies», le «fournisseur d'énergie utile» et l'«intégrateur de systèmes». Dans le cadre de la mise en œuvre, il est possible soit de fournir soi-même les prestations relatives à l'efficacité énergétique, soit de les acquérir auprès de tiers.

Dans ce contexte, les distributeurs électriques doivent et peuvent mettre en avant leurs compétences en matière de gestion de projets et d'intégration: un spécialiste de l'économie énergétique applique d'office une approche intégrée, tout au long de la chaîne qui mène de l'énergie primaire à l'application énergétique chez le client, en passant par la production et l'acheminement de l'énergie électrique. Ce sont justement les capacités nécessaires à l'«intégrateur de systèmes» pour promouvoir l'efficacité énergétique.

Der Einkauf von Leistungen zum Thema Energieeffizienz – bei anderen EVUs, Energieberatern, Abrechnungs- und Zählermanagement-Dienstleistern usw. Voraussetzung dafür ist eine klare Strategie, die Definition der eigenen Kernkompetenzen und die Auswahl der passenden Kooperationspartner bzw. Dienstleister. Chancen bestehen in effizienter und professioneller Erfüllung der geforderten Aufgaben, woraus sich positive Effekte für das Gesamtgeschäft ergeben können.

■ Energieeffizienz als Sprungbrett für Wachstum. Das Geschäft selbst aufzubauen, heisst, sich Chancen auf Wachstum zu erschliessen: auf direktes Wachstum durch Gewinnung neuer Kunden für die neuen Dienstleistungen («neue Produkte für bestehende Kunden») und für das Energiegeschäft («neue Produkte für neue Kunden»). Darüber hinaus lassen sich diese Leistungen natürlich auch anderen EVUs anbieten.

Wenn es die EVUs nicht tun, machen es andere...

... und andere machen es schnell, effizient und marktmächtig. Betrachtet man

den Wärmemarkt, sind folgende Akteure potenzielle Wettbewerber oder Kooperationspartner: Architekten, Wohnungsbau-gesellschaften, Bauträger, Bauunternehmen, Facility-Manager, Installateure, Energieagenturen, Nutzer/Eigentümer von Immobilien. Die EVUs haben dabei mindestens einen Trumpf in der Hand: Sie haben selbst ein Interesse an langfristigem Geschäft.

EVUs haben viele Kompetenzen, die ein Systemanbieter braucht

EVUs müssen ihre Projektkompetenz (wie z.B. beim Bau von Nahwärmeinseln) einsetzen und darüber hinaus ihre Integrationskompetenz nutzen, um erfolgreich zu sein: Ein Energiewirtschaftler denkt naturgemäss integriert: von der Primärenergie zur erzeugten kWh, über das Netz bis zur Anwendung beim Kunden. Und immer schon mass sich der Ergebnisbeitrag an der intelligenten Gestaltung dieser Schnittstellen. Genau dies sind Fähigkeiten, die der Systemintegrator für Energieeffizienz benötigt.

Und da diese Kompetenz auch für die Zukunft wesentlich ist, sind Vertriebs-, Mar-

ketingstrategie, aber auch interne Strukturen und Prozesse, Kooperationsstrategien und die Unternehmenskultur integriert weiterzuentwickeln. Gerade wenn z.B. das Energieeffizienzgeschäft ausgegründet wird, wie dies heute vielfach geschieht, ist der Gesamtblick, die Vernetzung und die integrierte Unternehmensführung wichtiger Erfolgsfaktor.

Angaben zur Autorin

Dr. *Sabine Löbbe* leitet und begleitet seit 20 Jahren Strategieentwicklung und Veränderungsprozesse in der Energiewirtschaft: seit über 7 Jahren als Inhaberin von Löbbe Consulting, über 4 Jahre als Leiterin des Zentralbereichs Unternehmensentwicklung und Prokuristin der SWB AG, Bremen, 2 Jahre als Projektleiterin bei Arthur D. Little Inc., Wiesbaden, über 4 Jahre als Unternehmensentwicklerin bei VSE AG, Saarbrücken. Inhaltliche Schwerpunkte von Löbbe Consulting: Gesamtstrategie und Optimierung des Geschäftsfeld-Portfolios, Kooperationen, Steuerungsprozesse, Change Management, Nachhaltigkeit und Energieeffizienz vor allem in Deutschland und in der Schweiz.

*Löbbe Consulting, DE-79539 Lörrach,
loebbe@loebbeconsulting.de*