

Schritte zum Energieeffizienz-Angebot

Angebote zur Steigerung der Energieeffizienz sollten bei Energieversorgern mehr Aufmerksamkeit genießen, betonen Sabine Löbbe und Reinhold Wetjen*.

Eigentlich ist alles klar: Energieeffizienz dient der Primärenergieeinsparung, der Versorgungssicherheit, der regionalen Wertschöpfung und schützt das Klima. Dem Kunden nutzen reduzierte Kosten (direkte Energiekosten, CO₂-Kosten), und die Zusatznutzen, etwa von Contracting-Modellen, sind bekannt.

Weil die Marktkräfte aber bisher keine hinreichenden Produkte für effiziente Nutzenergie anbieten, zieht die Politik derzeit recht dicke Latzen ein: Energieeinsparverordnung (EnEV) und Erneuerbare-Energien-Wärmegesetz (EEWärmeG) verschärfen die energetischen Anfor-

Energieeffizienz braucht Gesamtstrategie

derungen an Gebäude. Das geplante Energieeffizienzgesetz (EnEfG) wird wohl individuelle Zähler, häufigere und transparentere Verbrauchsabrechnungen sowie das Angebot von Energieeffizienzberatung fordern. Im Energiebetriebene-Produkte-Gesetz (EBPG) sollen Verordnungen für 25 Produktgruppen erarbeitet werden, die bisher nur für Haushaltsbeleuchtung (Glühlampenverbot), Stand-by- und Off-Mode-Verluste bestehen.

Das Fazit: Die Energieeffizienz wird steigen, der Energieverbrauch wird sinken. Smart Metering und intelligente Steuerungssysteme werden kommen. Endenergielieferungen und dezentrale Erzeugungsanlagen werden eine Nachfrage nach anspruchsvoller Energieberatung und Betreibermodellen für dezentrale Erzeugungsanlagen hervorrufen.

Nun bieten deutsche EVU seit über 20 Jahren Energiedienstleistungen mehr oder weniger erfolgreich an. Das hat seine Gründe: Das Handwerk wehrt sich gegen Stadtwerke als Konkurrenten, das Abbilden der gesamten Wertschöpfungskette (zum Beispiel durch die Integration von Kooperationspartnern für Teilleistungen) ist komplex, die eigene Vertriebsstruktur für Dienstleistungen ist nicht immer bestens aufgestellt. Das Ergebnis: EVU werden beim Energieeffizienzthema nicht hinreichend wahrgenommen (siehe auch die dena-Umfrage, E&M 11/2009, Seite 27 „Deutsche Energie-Agentur ermittelt Wissenslücken“). Die Kunden machen den EVU 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; Förderprogramme werden nicht abgerufen.

Trotz erwiesener Einsparpotenziale, beispielsweise in der Industrie von 20 bis 25 %, gehören Energie-Monitoring und Lastgangmanagement noch nicht zum Standard dieser Kunden. Der Datenaustausch zwischen Kunde und EVU birgt weiteres Einsparpotenzial. In der Industrie wurden energiewirtschaftliche Stellen wegrationalisiert – das Know-how fehlt. Unternehmen, die dem Emissions-

*Dr. Sabine Löbbe, Löbbe Consulting, Lörrach; Reinhold Wetjen, RW EnergieManagement, Bremen



Bild: MVV Energiedienstleistungen

Es muss nicht immer ein ganzer Industriepark sein (hier in Gersthofen), den ein EVU versorgt, ...

handel unterliegen, haben zusätzliche Optimierungsnöte und -chancen, etwa durch Risikomanagement beim Kauf von CO₂-Rechten; und durch das freiwillige CO₂-Labeling einzelner (Konsum-)Produkte werden die absoluten Emissionen zunehmend kaufrelevant für EVU-Kunden.

Da stechen einem die Marktlücken geradezu ins Auge! Wenn die EVU das Geschäft für Energieeffizienz nicht erschließen, sägen sie nicht am eigenen Ast, sondern beschränken sich auf das schrumpfende Geschäft Energiebelieferung. Gerade regionale und lokale EVU haben gegenüber „ihrer“ Region und ihren Kunden auch eine ökologische Verantwortung wahrzunehmen. Kann diese ohne Energieeffizienzprodukte glaubhaft vermittelt werden?

Die oben beschriebenen Hemmnisse haben bisher dazu geführt, dass Energieversorger Energiedienstleistungen zaghaft und konsensorientiert in den Nischen entwickeln, die keinen nachhaltigen Markterfolg oder angemessene Deckungsbeiträge sichern. Es fehlen die Einbettung in die Gesamtstrategie genauso wie entsprechende Geschäftsmodelle,

Systemintegrator als Anbieter von Nutzenergie

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.

Wie kommen wir nun aus diesem „negativen“ Kreislauf heraus? Wir schlagen dazu mehrere Schritte vor.

Im EnEfG werden die EVU voraussichtlich gefordert sein, individuelle Zähler, häufigere Verbrauchsabrechnungen und Energieeffizienzberatung

anzubieten. Die einfachste Lösung: Sie kaufen diese Leistungen ein – bei anderen EVU, bei Energieberatern, Abrechnungs- und Zählermanagement-Dienstleistern und so weiter.

Voraussetzung dafür ist eine klare Strategie, die Definition der eigenen Kernkompetenzen, die Auswahl der passenden Kooperationspartner beziehungsweise Dienstleister. Chancen bestehen in effizienter und professioneller Erfüllung der geforderten Aufgaben, woraus sich positive Effekte für das Gesamtgeschäft ergeben können.

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 hinsichtlich der heutigen und zukünftigen Anforderungen des Kunden: Wenn man Energieeffizienz im Rahmen einer Wertkettenanalyse „durchdekliniert“: Was für ein „Energie-Effizienz-Unternehmen“ kommt dabei idealtypisch heraus? In unseren Studien kommen wir beispielsweise im Wärmemarkt zu einem Anbieter von Nutzenergie und Infrastruktur, der den Kunden bei seiner komplexen Aufgabe (ein warmes Gebäude zu bekommen) begleitet. Alle Schritte von der Planung über den Bau bis zum Betrieb des Gebäudes und der Anlagen werden mit dem Kunden gestaltet. Das EVU agiert als Systemintegrator unter Zuhilfenahme diverser Partner (beispielsweise Architekten). Strategieentwicklung bedeutet, den eigenen Weg in diesem Umfeld klar zu definieren.

- Eine klare und umfassende Produktportfoliostrategie. Stadtwerke können sich auf die drei Säulen Ener-

gieberatung, Contracting/Systemdienstleistungen und Klimaschutzkonzepte stützen. Energieberatung benötigt vor allem System- und Integrationskompetenz, Systemdienstleis-



Bild: Urbana

... es kann auch eine Wohnsiedlung sein, wie hier in Dessau

tungen erfordern zusätzlich Umsetzungs- und Kooperationskompetenz, Klimaschutzkonzepte flankieren das Netzwerk und die Markterschließung in der Region.

- Integriertes Denken und Handeln auch zwischen den heute säuberlich getrennten Wertschöpfungsstufen: Energieeffizienzmaßnahmen beim Kunden haben Rückwirkungen auf Netzlast und -flüsse, auf die Erzeugungsposition und auf 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 der Ebene des Gesamtunternehmens beziehungsweise des Konzerns gesteuert werden muss.

Auf dieser Basis können natürlich auch Wachstumsstrategien, ob im Rahmen von Kooperationen oder organisch, entwickelt werden.

Wenn es die EVU nicht tun, machen es andere, und zwar schnell, effizient und marktmächtig. Betrachtet man den Wärmemarkt, sind folgende Akteure potenzielle Wettbewerber oder Kooperationspartner: Architek-

ten, Wohnungsbaugesellschaften, Bauträger, Bauunternehmen, Facility-Manager, Installateure, Energieagenturen, Nutzer/Eigentümer von Immobilien. Stärkste Konkurrenten der EVU als Systemdienstleister sind sicher Akteure mit langfristigem Interesse. Diese Tugend ist ein Trumpf der EVU, den sie nicht aus der Hand geben sollten.

EVU haben viele Kompetenzen

EVU müssen ihre Projektkompetenz (zum Beispiel beim Bau von Nahwärmeseln) einsetzen und darüber hinaus ihre Integrationskompetenz nutzen, um erfolgreich zu sein. Ein Energiewirtschaftler hat immer integriert gedacht: 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- und Marketingstrategie, aber auch interne Strukturen und Prozesse, Kooperationsstrategien und die Unternehmenskultur integriert

weiterzuentwickeln. Gerade wenn beispielsweise das Energieeffizienzgeschäft ausgegründet wird, wie dies heute vielfach geschieht, sind der Gesamtblick, die Vernetzung und die integrierte Unternehmensführung wichtige Erfolgsfaktoren. **E&M**

TGA
Personalberatung

Sie suchen im Bereich
▶ Wärmetechnik
▶ Energieservice
▶ Contracting

kompetente Mitarbeiter

Wir spüren für Sie die passenden Fach- und Führungskräfte auf!

TGA Personalberatungs GmbH

Friedrich-Breuer-Straße 94
53225 Bonn
Telefon: 0228-46 11 88
Telefax: 0228-46 46 95
Internet: www.tga-personalberatung.de
E-Mail: c.kapitza@tga-personalberatung.de