

Contracting - Chance zum Wachstum oder Kostenfalle?

0. Starterlebnis – was mich bewog, diesen Beitrag zu schreiben

Vor ein paar Wochen fragte mich ein gestandener mittelständischer Unternehmer, was denn unter dem Begriff „Contracting“ zu verstehen sei. Meine Antwort war einfach:

„Contracting beinhaltet die Übertragung von eigenen Aufgaben auf einen Dienstleister. Im Tätigkeitsbereich der Stadtwerke bezieht sich Contracting dabei auf die Bereitstellung bzw. Lieferung von Strom, Gas, Wärme, Kälte, Dampf, Druckluft usw. einschließlich des Betriebs der zugehörigen Anlagen und deren Wartung und Instandhaltung.“

Seine Antwort darauf überraschte sehr!

„Können denn Stadtwerke das überhaupt realisieren und wollen sie es denn auch?“

Und weiter:

Ein Mittelständler erwartet von seinem Dienstleister eine hohe Flexibilität bei einem günstigen Preis-/Leistungsverhältnis. Ich habe den Lieferanten wechseln müssen, weil die angebotenen Rabatte des Stadtwerks für die Stromlieferung zu gering waren, um die Wettbewerbsfähigkeit meines Unternehmens auf Dauer zu sichern! “

Letzteres stimmte nachdenklich. Der Mittelstand ist das Rückgrat unserer Wirtschaft. Hier werden die meisten Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt. Energie ist quasi das Blut in den Adern der Unternehmen. Die Ergebnisse eigener Nachforschungen zum Kundenkreis der Stadtwerke brachten ein ernüchterndes Ergebnis. Während viele Handwerker und Gewerbetreibende noch Kunden bei den Stadtwerken waren, hatte sich die überwiegende Mehrheit mittlerer und größerer mittelständischer Unternehmen aus deren Bannkreis längst verabschiedet.

Contracting - Chance zum Wachstum oder Kostenfalle?

1. Bedeutung der Energieeffizienz für mittelständische Unternehmen

Quelle: Studie der KfW „Rolle und Bedeutung von Energieeffizienz und Energiedienstleistungen in KMU“ Berlin 2010;

In den klein- und mittelständischen Unternehmen genießt das Thema Energieeffizienz eine hohe Aufmerksamkeit. Allerdings stehen hier nicht die politischen Interessen zur Erreichung vorgegebener Klimaziele im Vordergrund, sondern eindeutig die Reduzierung von Kosten im eigenen Wertschöpfungsprozess. Mit steigendem Umsatz und steigender Energieintensität erhöht sich die Bereitschaft der Unternehmen, Energiedienstleistungen in Anspruch zu nehmen.

Die oben genannte Studie ermittelte, dass fast 2/3 aller befragten Unternehmen bereits derartige Maßnahmen durchgeführt hatten und über Eigenkapital, Nutzung öffentlicher Fördergelder und (in Ausnahmefällen) mittels günstiger Bankkredite finanziert hatten. Weiter ergaben die Untersuchungen, dass Energieberatung, Energiebeschaffung (Tarifoptimierung) und Energiemanagement im Vordergrund standen. Dagegen spielt das Energie-Contracting eine untergeordnete Rolle. Von den wenigen realisierten Projekten war das Energieliefer-Contracting für die Medien Strom und Wärme noch am weitesten verbreitet.

2. Contracting

Wie nachfolgendes Zitat zeigt, ist Contracting nicht neu. Es hat eine lange Tradition und muss nicht noch einmal erfunden werden. Allerdings ist es schon immer eine Domäne privatwirtschaftlich agierender und das Risiko nicht scheuender Unternehmen gewesen.

„Wir werden Ihnen kostenlos eine Dampfmaschine überlassen. Wir werden diese installieren und für fünf 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)

Die Vorteile bei Inanspruchnahme einer Energieeffizienz- bzw. Energiedienstleistung für den Mittelständler liegen auf der Hand:

- Er kann sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren!
- Die Betriebskosten werden gesenkt!
- Die Kapitalverfügbarkeit bleibt erhalten (Liquidität)!
- Die Kostentransparenz wird erhöht!
- Es erfolgt eine Verbesserung der Rentabilitäts-Kennzahlen!
- Die Stabilität des Unternehmens wird verbessert!
- Es gibt nur einen Ansprechpartner für alle „Energie“-Dienstleistungen!
- Die Umwelt und wichtige Ressourcen werden geschont!

Contracting - Chance zum Wachstum oder Kostenfalle?

3. Gründe für Effizienzaktivitäten kommunaler Anbieter

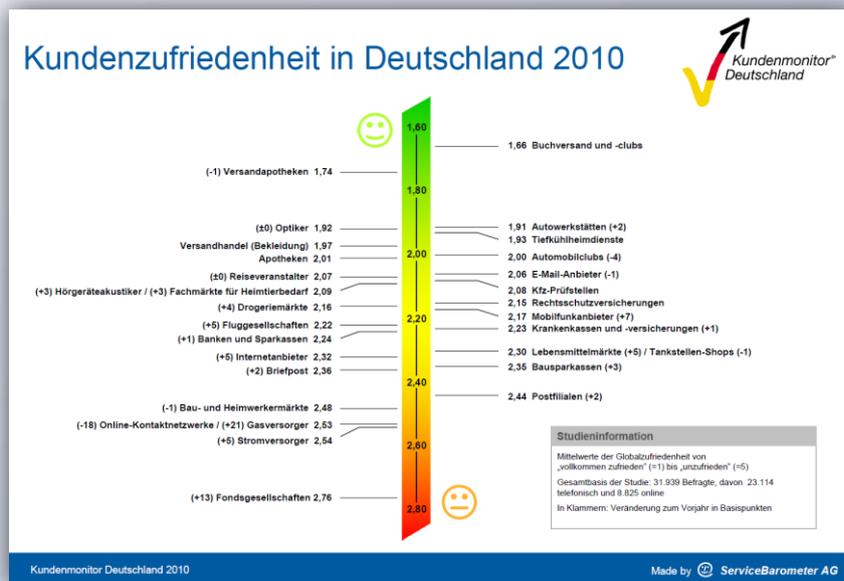
Vera Litzka, Geschäftsführerin des ASEW, sagte in einer Präsentation zum Thema „Marktchance durch Energiedienstleistungen aus Sicht kommunaler Unternehmen...“ bereits 2007 folgendes:

„Energieunternehmen können die Energieeffizienz in der Gemeinschaft verbessern, wenn die von ihnen angebotenen Energiedienstleistungen sich auf einen effizienten Endverbrauch erstrecken. Die Gewinnmaximierung wird für Energieunternehmen damit enger mit dem Verkauf von Energiedienstleistungen an möglichst viele Kunden verknüpft, statt mit dem Verkauf von möglichst viel Energie an einzelne Kunden.“

Mehr muss dazu nicht gesagt werden!

4. Von der Preisdebatte zur Leistungsdebatte und weiter zur Kundenzufriedenheit

Es ist bewiesen, dass über den Preis allein keine Kundenbindung zu erreichen ist. Dies geschieht ausschließlich über die Beziehungsebene und muss mühsam Schritt für Schritt entwickelt werden. Daher sind die Energieeffizienz-Aktivitäten der Stadtwerke nicht nur ein Beitrag zu Imagebildung, sondern auch eine hervorragende Möglichkeit zum langfristigen Aufbau einer stabilen Verbindung zu den alten und neuen Kunden.



Dass dies tatsächlich eine Herausforderung darstellt, zeigt ein Blick auf den Kundenzufriedenheitsmonitor! Klassische Strom- und Gasversorger befinden sich am unteren Ende der Skala, nur noch unterboten von den Fondsgesellschaften.

Contracting - Chance zum Wachstum oder Kostenfalle?

Geht ein Stadtwerk diesen Weg zum Dienstleister, kann es gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen:

- Rückgewinnung bzw. Stärkung der Bindung mittelständischer Unternehmen!
- Verlängerung der Wertschöpfungskette!
- Längere Kundenbindung bis zu 15 Jahren!
- Teilnahme an einem Wachstumsmarkt (Steigerungsrate pro Jahr > 15 %!)

5. Organisatorische Voraussetzungen zur Erbringung von Energieeffizienz- und Energie-DL

Machen wir das Thema an einem Beispiel fest. Die Stadtwerke Heidelberg Netze GmbH schreibt in ihrem Internetauftritt folgendes:

„Contracting eignet sich für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Einrichtungen, deren jährliche Energiekosten über 25.000 € liegen. Diese Grenze ist ein grober Richtwert. Sie ergibt sich daraus, dass bei kleineren Projekten der Aufwand für den Vertragsabschluss im Vergleich zu den eingesparten Energiekosten zu hoch werden kann.“

Offensichtlich verfügt das anbietende Unternehmen noch über eine Organisationsstruktur mit hohen Eigenkosten, welche eine Gewinnerzielung bei kleineren Projekten unmöglich macht. Was ist die Ursache dafür?

Es gilt der Grundsatz, dass nur das Unternehmen die Führerschaft in der Erbringung von Dienstleistungen übernehmen kann, welches organisatorisch auf dem gleichen oder einem höheren Entwicklungsniveau steht wie der Kunde. Das bedeutet, dass es schneller und flexibler als z. B. ein mittelständisches Unternehmen agieren muss! Nur so können dessen Bedürfnisse befriedigt werden. Wer jedoch im eigenen Haus keine Dienstleistungsstrukturen aufgebaut hat (einen durchgängigen Handelsprozess vom Kunden zum Kunden – Anlage 1), läuft in eine Kostenfalle. Den am Projekt beteiligten Mitarbeitern fehlen schlicht die Orientierung, die Werkzeuge und die Erfahrung im Aufbau und der Steuerung derart komplexer Vorhaben!

Private Anbieter wie Techem, Immotherm, Proenergy usw. verfügen über die notwendigen Organisationsstrukturen und sind in der Lage, Projekte jeglicher Art kostenorientiert (gewinnorientiert) umzusetzen.

6. Fazit

Wo können Stadtwerke wachsen? Sicher nur wenig oder kaum in den angestammten Geschäftsfeldern. Es herrscht jedoch Zurückhaltung, mit neuen Contracting-Produkten an den Markt zu gehen. Warum auch - die Ertragslage ist sehr gut bis hervorragend! Spätestens jedoch mit der Einleitung erster Maßnahmen zur Realisierung der Energiewende wird es zwangsläufig zu Preissteigerungen für alle Kundengruppen kommen. Der Wettbewerb wird neu gestartet. Stadtwerke sind schon heute gut beraten, sich mit entsprechenden Zukunftsszenarien inhaltlich und strukturell auf diese Zeit vorzubereiten.

Trendentwicklungen

Facebook-Mitgliedschaft Drewag will in Internet-Medien einsteigen

Das Internet und seine so genannten Social-Media-Angebote wie Facebook oder Twitter spannen ihre Netzwerke in die ganze Welt hinaus. Auf diesen Datenzug möchten in naher Zukunft auch die Dresdner Stadtwerke, Drewag, aufspringen und suchen dafür derzeit in einer internen Ausschreibung einen „Sachbearbeiter Interaktive Kommunikation“.

„Wir müssen uns in die Medien begeben, über die wir unsere Kunden erreichen“, erklärte Drewag-Sprecherin Gerlind Ostmann das Bestreben des Stromanbieters auf Anfrage der Dresdner Neuesten Nachrichten. Der Trend in diese Richtung sei schließlich deutlich. „Alles hat sich dorthin verlagert und nicht nur Jugendliche, sondern auch ältere Menschen verbringen einen Teil ihrer Freizeit im Internet“, so Ostmann.

Neben dem bereits vorhandenen Videokanal auf Youtube sowie einer mobilen Website möchte die Drewag zukünftig auch einen eigenen Facebook-Account einrichten. Das Nutzen von Twitter stehe allerdings nicht auf dem Plan. „Wir haben einfach keine stündlichen Meldungen, die wir dort veröffentlichen können“, begründete die Sprecherin diese Entscheidung.

Wenn die Stadtwerke mit ihren Aktivitäten in den sozialen Netzwerken starten, konnte Ostmann gestern noch nicht sagen. Das hinge in erster Linie von der Einstellung des neuen Sachbearbeiters ab. Als frühesten Termin nannte sie Anfang September. cg

 www.drewag.de

Minikraftwerke für zu Hause im Test

RWE rüstet für Feldversuch 1600 Haushalte mit Technik zur intelligenten Energienutzung aus

Mülheim (dpa). Der RWE-Konzern startet in zwei Großstädten einen Test mit 1600 Haushalten zur intelligenten Energienutzung. Finanzielle Anreize sollen Verbraucher motivieren, das Stromangebot flexibler zu nutzen, sagte RWE-Deutschland-Chef Arndt Neuhaus gestern in Mülheim.

Der Plan: Kunden sollen lernen, Geräte einzuschalten, wenn viel Strom aus Windkraft und Photovoltaik anfällt. Testkandidaten mit Mini-Gaskraftwerken und Wärmespeicher können sogar eigene Energie verkaufen, wenn die Nachfrage und damit der Preis besonders hoch liegen.

In den Testregionen Mülheim und Kreisfeld besteht der Großteil der Kandidaten

über das Internet einen Zugang zu einem Portal, auf dem er die voraussichtliche Preisentwicklung des kommenden Tages ablesen kann. Entsprechend kann er zu günstigen Zeiten seine Großgeräte wie Waschmaschine, Trockner oder Spülmaschine einstellen. In einer bequemeren Variante sucht eine Automatik die besten Verbrauchszeiten heraus.

Dann muss der Kunde nur noch auf den Knopf drücken und ein Rechner startet das Gerät, wenn der Strom gerade günstig ist. Um diese Idee umzusetzen, werden sogenannte Smart-Grid-Haushaltsgeräte benötigt, die jetzt in ersten Modellen auf den Markt gekommen sind. Der Kunde



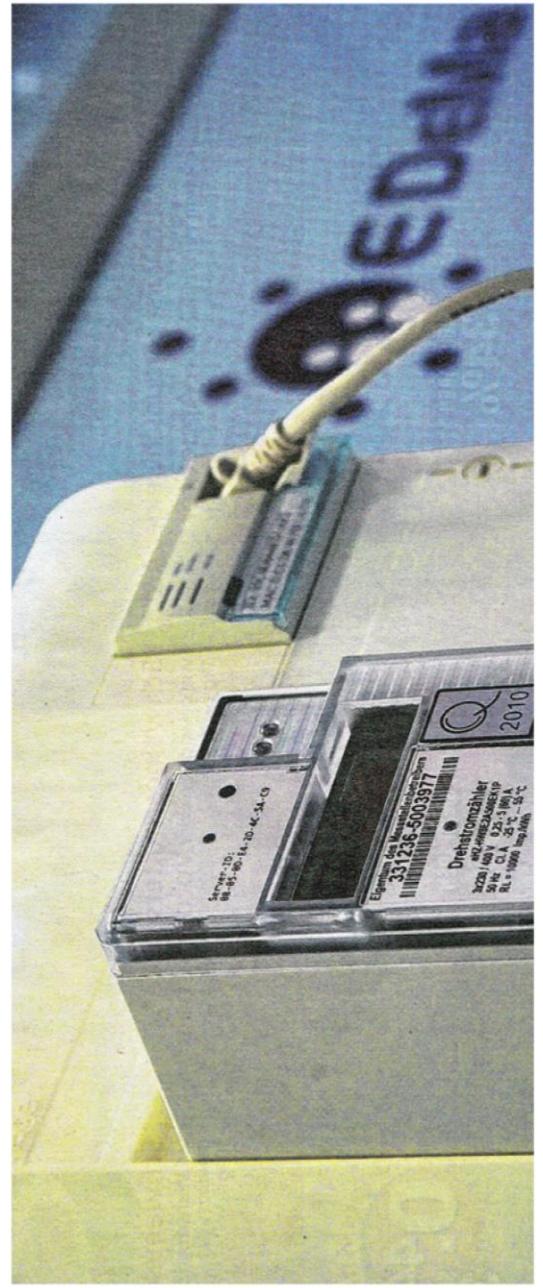
Arndt Neuhaus

spart letztlich Geld, der Versorger muss weniger Kraftwerkskapazitäten in Spitzenlastzeiten vorhalten.

RWE will in Mülheim in ein noch größeres Projekt eingebettet. Alle rund 100 000 Haushalte werden auf RWE-Kosten mit intelligenten Stromzählern ausgerüstet. Ziel dabei ist, dass die Kunden über ihren aktuellen Stromverbrauch jederzeit genau informiert sind und so vielleicht Interesse am Energiesparen finden.

Der Feldtest, der zu bundesweit sechs weiteren Projekten zur Vernetzung von Energie- und Datennetz gehört, wird vom Bund gefördert. Das Gesamtprojekt kostet 140 Millionen Euro, das Wirtschaftsministerium trage davon 60 Millionen hieß es.

steuerung eher angenommen werde. Die Version koste allerdings auch durch die Geräteanschaffung zusätzlich Geld. Im jetzt gestarteten Test kommen auf die Kunden allerdings keine Kosten zu.



Contracting - Chance zum Wachstum oder Kostenfalle?