

Service nach Maß für KMU

Fokus Kunde Die mittelständische Industrie klagt über mangelnde Zuwendung. EVU sollten die spezifischen Wünsche gewerblicher Kunden als Chance begreifen, heißt es in Beratungshäusern.

Der deutsche Mittelstand fühlt sich von der Energiebranche vernachlässigt. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Beratungsunternehmens Accenture. Demnach vertrauen nur wenige klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) der Energieberatung von Stromanbietern.

Außerdem vermissen diese Kunden maßgeschneiderte Services. Mehr als jeder dritte Mittelständler sieht sich derzeit nach einem neuen Anbieter um. KMU sind damit deutlich wechselwilliger als Kleinkunden, von denen nur 22 % den Energieversorger gerne tauschen würden.

UMFRAGE IM MITTELSTAND

Klassische Versorger sollten mehr auf die Bedürfnisse ihrer Kunden aus dem Mittelstand eingehen, empfehlen die Berater als Schlussfolgerung ihrer Studie New Energy Consumer, für die bundesweit 250 Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern befragt wurden.

Nur jeder vierte Mittelständler vertraut seinem Stromanbieter bei Tipps zum Energiesparen. Lücken sehen die KMU auch bei Dienstleistungen, die auf ihre speziellen Geschäftsbedürfnisse zugeschnitten sind: 82 % der befragten Unternehmen halten solche Leistungen für wichtig. Die

Mehrheit (51 %) würde sogar Geld für entsprechende Angebote in die Hand nehmen. Dass ihr Versorger passende Energiedienstleistungen (EDL) im Portfolio hat, glauben nur 28 % der Befragten. Ganz oben auf der Wunschliste stehen flexible Ratentariife mit 60 % und individuelle Spar-Beratung mit 35 %, gefolgt von besserem Service mit 33 %.

SCHLECHTE WERTE FÜR VERSORGER

Außerdem erwarten die KMU, dass Loyalität belohnt wird und Preissysteme transparenter und leichter verständlich werden.

Die »Schwächen« der etablierten Versorger führen zu hoher Wechselwilligkeit: KMU sehen in branchenfremden Anbietern wie Handelsunternehmen, Energy Brokern oder Telekommunikationsfirmen eine Alternative, so die Studie: Drei Viertel der Befragten erwägen, ihren Strom künftig dort zu kaufen.

Laut Accenture birgt die hohe Wechselwilligkeit aber auch Potenzial. Die von sinkenden Einnahmen und steigenden Investitionen in Bedrängnis geratene Energiebranche könnte Einbußen im traditionellen Geschäft über EDL teilweise wettmachen, wenn sie den Kunden bessere Beratung und maßgeschneiderte Lösungen bietet. Die Klagen aus dem Mittelstand treffen die Mehr- >>

heit der deutschen Energieanbieter an empfindlicher Stelle – insbesondere die vielen mittleren und kleinen, zumeist kommunalen EVU, die Gewerbebetriebe zu ihren wichtigsten Kunden zählen. »Branchenübergreifend ist gerade der typische Mittelstand im Fokus der Stadtwerke«, sagt Harald Weber, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Your Sales. Mittelständler seien die wichtigsten Energielieferkunden und die ersten Adressaten, wenn es um EDL geht. Deren Vertrieb werde seit Längerem forciert. »Einzelne Stadtwerke sind seit sehr vielen Jahren in diesem Markt unterwegs.«

WURDE DER TREND VERSCHLAFEN?

Dass die Unternehmen möglicherweise einen Trend verschlafen haben, weist Weber zurück. Doch während größere EVU den Markt intensiv bearbeiten und bisweilen mit sehr renommierten Kunden von sich reden machen, hätten kleinere häufig schon mit ihrem Kerngeschäft alle Hände voll zu tun.

»Vielen kleinen Stadtwerken fehlen schlicht die Ressourcen«, sagt Weber. In Unternehmen mit weniger als 50 oder 60 Mitarbeitern, und das ist das Gros der 900 kommunalen EVU, ließen sich Fachpersonal und Kapital für aufwendige Effizienzlösungen relativ schwer bereitstellen.

Über Kooperationen könnte man den Ressourcenmangel theoretisch beheben. In der Praxis finde Zusammenarbeit bei Energiedienstleistungen aber nicht statt. Von wenigen Ausnahmen abgesehen: »Derzeit gehen wir ein Projekt an, bei dem sechs kleinere Stadtwerke das Geschäft zusammen machen wollen«, berichtet Weber, der sich seit 18 Jahren, zunächst bei EnBW und später als Berater, mit dem Thema beschäftigt.

STADTWERKE IM NACHTEIL

Die Bandbreite der Geschäftsfelder im Bereich Energieeffizienz ist groß, tatsächlich werthaltig seien jedoch nur Contractinglösungen. »Energieberatung machen die Stadtwerke ohnehin.« Wenngleich wichtig, sei das Thema kaum geeignet, um Geld zu verdienen. Der Markt basiere auf Subventionen, die kommunalen EVU nicht zur Verfügung stehen. »Stadtwerke stehen hier gegen Ingenieurbüros, die staatliche Förderung bekommen.«

Das Hauptgeschäft finde im Wärmecontracting statt. Gerade in den neuen Bundesländern, wo in den 90er-Jahren Heizungsanlagen großräumig ausgetauscht wurden, stünden derzeit erhebliche Investitionen zur energetischen Optimierung an. Wärmelieferung mit Contracting verspreche über einen längeren Zeitraum gute Margen. Auch Kälte und Druckluft seien, wenngleich

technisch komplex, interessante Nischen, in denen EVU durchaus Vorteile im Wettbewerb haben. Besonders gelte das für KWK. »Der Kunde vertraut hier eher der Kompetenz der Energieversorger«, so Weber.

Der Markt für BHKW als klimabewusste Alternative zu Heizkesseln drohe derzeit allerdings zu kippen. Das Bundeswirtschaftsministerium plant, zukünftigen KWK-Projekten das sogenannte Eigenstromprivileg zu entziehen und den selbst genutzten KWK-Strom mit 70 % der EEG-Umlage, momentan 4,4 Cent/kWh, zu belasten. Prinzipiell seien EDL eine gute Ergänzung zum Kerngeschäft, betont Weber.

»Sie sind eine der wenigen Möglichkeiten, die spektakulär niedrigen Vertriebsmargen auszugleichen.« Kompensieren ließen sich die rückläufigen Absätze damit aber allenfalls teilweise.

»Energiedienstleistungen sind eine der wenigen Möglichkeiten, die niedrigen Vertriebsmargen auszugleichen.«

Harald Weber, Your Sales

»Aus zahlreichen Gesprächen mit mittelständischen Unternehmen und EVU haben wir den Eindruck gewonnen, dass sich viele KMU in der Vergangenheit eher um ihr Kerngeschäft gekümmert haben und es viele EVU schwer hatten, EDL zu platzieren«, sagt Jörg Georg, Projektmanager Unternehmensstrategie des Beratungsunternehmens BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung in Aachen.

KMU HABEN KERNGESCHÄFT IM FOKUS

Gerade in Produktionsbranchen wie dem Maschinenbau oder der Autozulieferindustrie stünden die Postulate Termintreue und Qualitätssiche-

rung über Energieeffizienzzielen. So seien betriebliche Energieeinsparpotenziale häufig über interne »Bordmittel« durch technisches Personal erschlossen worden. Inzwischen führten steigende Brutto-Energiepreise und die Zunahme von Befreiungstatbeständen bei Energiesteuern und Abgaben jedoch zu einem Umdenken bei vielen KMU und zu wachsender Nachfrage nach »externer« kaufmännischer und juristischer Beratung und Orientierung, berichtet Georg.

EINIGE EVU BIETEN SCHON BERATUNG

Einige EVU, darunter Mainova und N-ergie, aber zunehmend auch Stadtwerke wie die SWK Energie aus Krefeld, reagierten bereits darauf mit Beratungsangeboten etwa zum Aufbau von Energiemonitoring- und intelligenten Energiemanagementsystemen.

Speziell an KMU richteten sich zudem die Effizienznetzwerke, die von EVU in den letzten Jahren in großer Zahl initiiert wurden, um Energieeinsparpotenziale systematisch aufzudecken und für eigene Angebote zu nutzen. »Generell gilt also, dass die EVU sicher in der Vergangenheit nicht tatenlos waren, aber insgesamt beim Thema EDL noch Potenzial nach oben haben.«

Allerdings ist Energieeffizienz nicht das einzige Thema, das EVU in Zeiten der Energiewende umtreibt. Die Kapazitäten für maßgeschneiderte EDL-Angebote sind deshalb begrenzt, wie Hartwig Kalhöfer, Teamleiter Unternehmensstrategie bei BET, deutlich macht.

Durch hohe Regulierungsanforderungen und den Systemumbau hin zu dezentraler und CO₂-neutraler Energieerzeugung stünden die Unternehmen im Moment unter erheblichem Druck.

Hinzu komme, dass die Kosten für diesen Umbau von der Bundesnetzagentur bisher längst nicht genehmigt seien. Noch immer ungeklärt sei beispielsweise, was ein Smart

Meter Roll-Out insgesamt kosten wird und wer dafür bezahlt.

In dieser Unsicherheit des Systems seien die EVU heute eher dabei, mit den Erfordernissen der Regulierung Schritt zu halten, sagt Kalhöfer. »Diese Anforderungen beschränken die Energieversorger in der Fähigkeit, den Kunden und insbesondere die Bedürfnisse der KMU in den Mittelpunkt zu stellen.«

Großes Potenzial sieht Kalhöfer dann, wenn es gelingt, das traditionell auf die Versorgung mit physischer Energie ausgerichtete Geschäftsmodell umzukrempeln und den individuellen Bedürfnissen des Kunden mit innovativen Produkten

und umfassenden Services zu begegnen. Energie sei in dieser Dienstleistungspalette nur eine Komponente. Neue Geschäftsfelder gehörten dazu, sie ließen sich im Wesentlichen aus der Analyse von energierelevanten Daten ableiten. Zentraler Ansatzpunkt sollten dabei die Bedürfnisse nach Effizienz, Nachhaltigkeit, Datensicherheit und Convenience sein. »Dann wird der Kunde auch bereit sein, diese Dienstleistungen zu honorieren.«

Echten Mehrwert verspreche zum Beispiel der Aufbau von Energiemonitoring- und Energiemanagementsystemen, so Jörg Georg. EVU erzielten damit Beratungs- und Dienstleistungsentgelte und profitierten außerdem von einer verbesserten Vorhersehbarkeit des Last- und Verbrauchsverhaltens der Kunden und der Möglichkeit, Prognosequalitäten zu erhöhen und Risikoaufschläge im Rahmen der Energielieferprodukte zu optimieren. Zudem ließen sich Lieferprodukte individuell auf das Lastverhalten der Kunden zuschneiden.

TRANSPARENZ ERLEICHTERT EINSTIEG

Auch sei Datentransparenz häufig der Einstieg in die Platzierung weiterer technischer EDL wie etwa Blindstromkompensation oder Leckagemessung und könne den Auftakt für eine langfristige Kundenbeziehung geben.

Potenziale wie diese müssten die EVU frühzeitig identifizieren, mögliche Wertbeiträge quantifizieren und die Umsetzung der Unternehmensstrategie konsequent angehen, sagt Dr. Klaus Neuhäuser, Geschäftsbereichsleiter Manage-

mentberatung bei BET: »Energieunternehmen müssen sich auf die Entwicklung von Innovationen konzentrieren, die zusätzliche Wertbeiträge für ein nachhaltiges Geschäft liefern. Diese sind sowohl auf der Produkt- als auch Prozessseite zu identifizieren.«

NEUES GESCHÄFTSMODELL BIS 2030

Wie eine Studie des Beratungsunternehmens PWC zeigt, wird das herkömmliche Geschäftsmodell inzwischen weithin in Frage gestellt. Weltweit erwarten demnach 94% der EVU eine Transformation der Geschäftsmodelle bis 2030. Gründe seien die Trends zu erneuerbaren Energien, dezentraler Energieversorgung, intelligenten Stromnetzen und einer neuen Generation von Konsumenten. 82% der befragten Unterneh-

»Reagieren Versorger nicht auf den technologischen Wandel, werden sie erheblich an Bedeutung verlieren.«

Norbert Schwieters, PWC

men, die traditionell große Kraftwerke betreiben, sehen in dem Wandel Chancen, so die Studie Annual Power and Utilities Survey.

Die Kundenbeziehung gewinnt erheblich an Bedeutung. Entsprechend wollen 61% der Versorger ihre Serviceleistungen verbessern. Gerade in Europa, wo der Systemumbau vergleichsweise stark vorangetrieben wird, stünden die Versor-

ger erheblich unter Druck, sagt Norbert Schwieters, Industry Leader für Energiewirtschaft bei PWC. Konventionelle Erzeugung werde zunehmend durch dezentrale Technik verdrängt, was die Gewinne schmälert. »Wenn sie nicht auf den technologischen Wandel reagieren, werden sie erheblich an Bedeutung verlieren.« Mit Effizienzgewinnen und einer besseren Performance des Asset Managements lasse sich Zeit gewinnen, dies allein reiche jedoch nicht aus, um im Markt zu bestehen.

MARKT STEHT IM EU-VERGLEICH GUT DA

»Entscheidend ist es, Geschäftsmodelle und Strategien anzupassen.« Der deutsche EDL-Markt ist im europäischen Vergleich am weitesten entwickelt, wie eine Studie im Auftrag der Bundesstelle für Energieeffizienz (BfEE) deutlich macht. Verantwortlich für die Spitzenposition sei die vergleichsweise gut aufgestellte Anbieterseite, an der EVU großen Anteil haben. Im Bereich Contracting etwa stehen Schätzungen zufolge rund 500 Un-

ternehmen im Markt. Davon sind 30 bis 35% reine Kontraktoren, 55 bis 60% Energieunternehmen. Knapp jedes dritte EVU bietet der Studie zufolge Liefer- und zum Teil auch Einspar-Contracting an. Mit einem Marktvolumen von circa 3 bis 4 Mrd. € und einem jährlichen Wachstum von 10% und mehr stelle Contracting im Vergleich zu Energieberatungen und Energiemanagement das weitaus größte Marktsegment dar.

Mittelfristig seien kaum Engpässe an EDL-Angeboten zu befürchten, heißt es in dem von Prognos, IFEU-Institut und Hochschule Ruhr-West erstellten Gutachten. Probleme sieht man eher auf der Nachfrageseite: Für viele Produkte bestehe aus Kundensicht zunächst kein unmittelbarer Bedarf. Einmal, weil sie generell als nicht betriebsnotwendig erachtet werden, zum anderen weil der Mehrwert der Dienste nicht klar genug erkennbar sei. Sich mit entsprechenden Angeboten auseinanderzusetzen, liege in der Regel außerhalb des Kerngeschäfts potenzieller gewerblicher Kunden, erfordere jedoch einiges an Ressourcen zur Informationsbeschaffung. So würden EDL »gerade in der ersten Auseinandersetzung als zusätzliche Belastung und weniger als Problemlösung empfunden«, heißt es in dem Gutachten.

Hans Forster

→ www.your-sales.de, www.bet-aachen.de
www.pwc.de