



# ENERGIEDIENSTLEISTUNGEN – JA, ABER WIE?

Prof. Dr. Sabine Löbbe, Marcel Schepers,  
Gerald Kalny

Erschienen in „ENERGIEWIRTSCHAFTLICHE TAGESFRAGEN“  
Ausgabe: 1/2 2021

# ENERGIEDIENSTLEISTUNGEN – JA, ABER WIE?

Der hohe Stellenwert von Energiedienstleistungen steht für Energieversorger außer Zweifel. Der Handlungsbedarf bleibt aber nach wie vor immens, erforderliche Change-Prozesse werden erst in wenigen Fällen aktiv und gezielt gestaltet. Dies sind die zentralen Ergebnisse einer gemeinsamen empirischen Studie vom „Reutlinger Energiezentrum für Dezentrale Energiesysteme und Energieeffizienz“ (REZ) an der Hochschule Reutlingen und der international tätigen Unternehmensberatung kwp consulting group.

## **Energiedienstleistungen als wichtiges zweites Standbein für EVU**

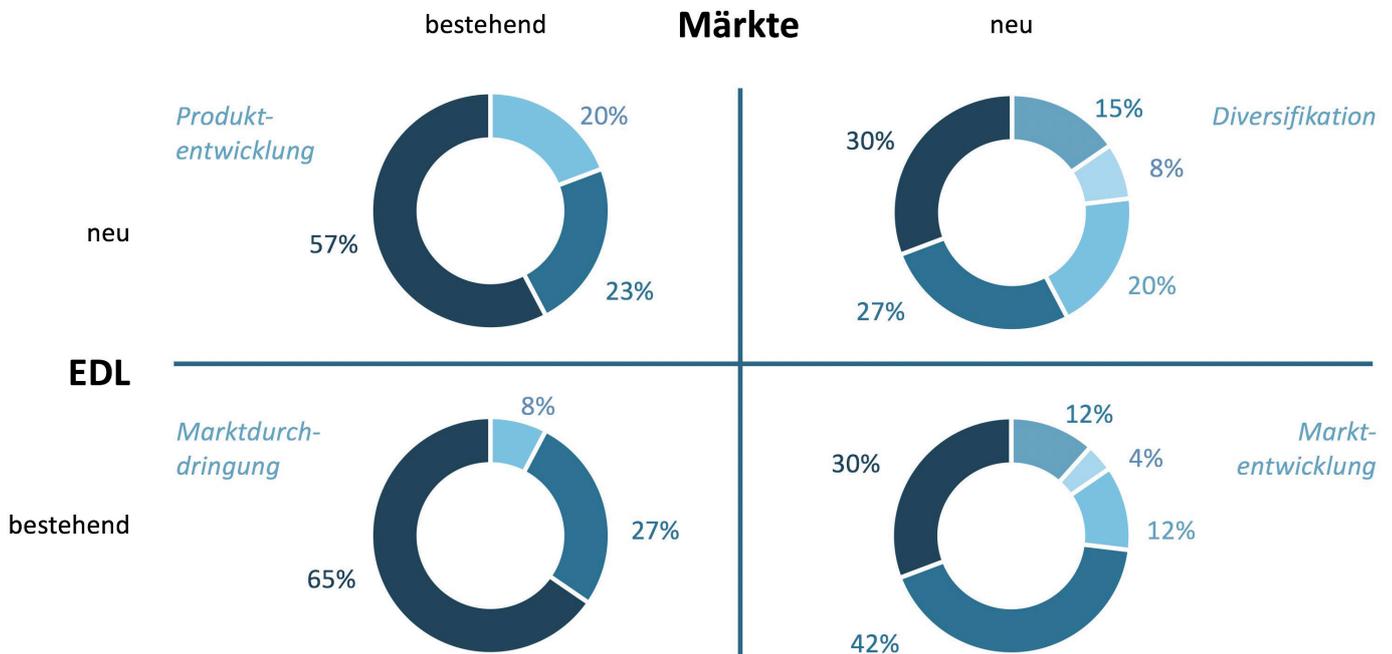
Die im Sommer 2020 durchgeführte Fragebogenbasierte Studie unter Geschäftsführern, Vorständen und Vertriebsleitern deutscher und österreichischer Energieversorgungsunternehmen (EVU) zeigt: Diese sehen sich in ihren klassischen Geschäftsaktivitäten vor große Herausforderungen gestellt. Dazu gehören der technologische Fortschritt (Digitalisierung, Dezentralisierung), die Auflösung von Industriegrenzen sowie individualisierte Kundenbedürfnisse und die steigende Nachfrage z.B. nach dezentralen Energiemanagement-Lösungen. Die Entwicklung vom Commodity-Lieferanten zum kundennahen Lösungsanbieter wird als entscheidend wahrgenommen, um den Kosten- und Wettbewerbsdruck im Commodity-Bereich zu kompensieren und gleichzeitig das Differenzierungs- bzw. Margenpotenzial im jungen Markt für Energiedienstleistungen (EDL) aktiv zu nutzen.

Der bisher realisierte Mehrwert von EDL liegt aus Sicht der Befragten jedoch eher darin, das Unter-

nehmensimage zu verbessern und die Kundenakzeptanz für das Angebot des Unternehmens insgesamt zu steigern. Bezogen auf den wirtschaftlichen Stellenwert beurteilt hingegen fast die Hälfte der Unternehmen die Entwicklung und Markteinführung von EDL bis heute als tendenziell gescheitert. Obwohl für 70 % der befragten Unternehmen EDL eine hohe Bedeutung haben, liegt der Anteil von EDL am Umsatz laut Unternehmensangaben aktuell noch unter 10 %.

Dennoch zeichnet sich eindeutig ab, dass der Stellenwert von EDL bereits in den nächsten fünf Jahren deutlich gesteigert werden soll. So streben mehr als 80 % der befragten EVU bis 2025 einen EDL-Umsatzanteil von über 10 % an, 12 % der EVU sogar einen Anteil von bis zu 40 %. Dazu soll das Portfolio der EDL-Aktivitäten klar weiterentwickelt werden: Bisher lag der Fokus weitestgehend auf der Nutzung der Chancen im Stammmarkt und in etablierten Geschäftsfeldern. Kurz- und mittelfristig wird diesen beiden Aspekten weiterhin ein hoher Stellenwert beigemessen, entsprechende Aktivitä-

## Mein Unternehmen plant folgende Weiterentwicklungen im Angebot an EDL:



\*Anteil der Befragten in Prozent, die auf einer 5er-Skala ihre Bewertung vergeben haben

Abbildung 1

ten sollen weiter intensiviert werden. Parallel dazu streben aber künftig fast drei Viertel der Unternehmen mit EDL eine Expansion in neue Märkte bzw. Geschäftsfelder an (siehe Abb. 1).

Der bis heute fehlende wirtschaftliche Erfolg im Geschäft mit EDL ist Konsequenz daraus, dass sich die Unternehmen im Aufbau dieses Standbeins vor großen strategischen Herausforderungen sehen. Deutlicher Handlungsbedarf besteht

- in der Steuerung sowohl einzelner EDL als auch des EDL-Portfolios,
- in der Gestaltung des Prozesses zur Entwicklung von EDL sowie in der Zuordnung der Verantwortung dafür innerhalb der Organisation und

- in Aufbau und Nutzung von Kooperationen für EDL.

Eine mangelnde technische bzw. IT-Infrastruktur sowie eine mögliche Kannibalisierung des Commodity-Geschäfts werden – interessanterweise – dagegen nicht als wesentliche Hemmnisse betrachtet.

### Steuerung von EDL: zu wenig Kennzahlen und Nachverfolgung

Als wesentliche externe Hürden für die EDL-Entwicklung werden neben den regulatorischen und politischen Rahmenbedingungen unklare Rentabilitätsaussichten sowie hohe Investitionsrisiken gesehen. Knapp 70 % der befragten Führungskräfte sind dieser Auffassung. Allerdings stuft gleichzeitig

fast die Hälfte der Unternehmen die eigene Risikobereitschaft als mangelhaft ein.

EDL erfordern deshalb die Etablierung eines konsequenten Risikomanagements. Dazu gehören vier Aspekte:

- Transparenz über Erfolg und Misserfolg in der Entwicklung und Vermarktung von EDL;
- die Bereitschaft, die Entwicklung einzelner EDL bei Bedarf nachvollziehbar abzubrechen bzw. deren Vermarktung zu stoppen und
- eine risikobasierte Bepreisung von EDL-Angeboten.

Die Grundlage dafür bilden klare Zielsetzungen für und die verbindliche Abbildung von EDL innerhalb der Unternehmensplanung. Tatsächlich richten bereits ca. 60 % der befragten EVU die Entwicklung und das Management ihrer EDL an ihren übergeordneten Marketing- und Unternehmenszielen aus. Der klaren Markt- und Kundenorientierung des EDL-Portfolios steht jedoch eine deutlich geringere Stringenz in ihrer „Übersetzung“ in Kennzahlen und Vorgaben zur Steuerung der konkreten Produktentwicklung sowie des EDL-Portfolios gegenüber. Nach eigenen Angaben sind erst bei 40 % der befragten Unternehmen die Steuerungskennzahlen für die Entwicklung und das Management der EDL an deren Marketing- und Unternehmenszielen ausgerichtet und nur etwa ein Drittel der befragten EVU erfasst eindeutig den Beitrag von EDL zum Unternehmenserfolg über geeignete Kennzahlen.

### **Skalierung und Verankerung in der Organisation oft verbesserungsbedürftig**

Als wichtige unternehmensinterne Hürden für die Etablierung von EDL betrachten die Unternehmen die mangelnden personellen Ressourcen sowie ein zu geringes Tempo in der EDL-Entwicklung. Hinter diesen Aussagen liegen wesentliche Handlungsfel-

der in der Gestaltung des Prozesses zur EDL-Entwicklung:

- Zwei von drei EVU haben laut eigener Aussage diesen Prozess in ihrem Unternehmen (noch) nicht ausreichend durch den Einsatz von Vorgehensmodellen und Methoden systematisiert. Knapp 15 % verfügen aktuell über kein Prozessmodell.
- Rund 40 % der Unternehmen binden ihre Kunden zwar in den ersten Schritt der Bedarfsanalyse aktiv ein, in die weiteren Prozessschritte zur Konkretisierung der Funktionalitäten oder in die Testphase mit Prototypen werden die Kunden jedoch in deutlich geringerem Umfang integriert.
- Erst jedes zweite Unternehmen kann durch einen systematisierten Entwicklungsprozess den Fortschritt und die (Zwischen)ergebnisse in der EDL-Entwicklung ausreichend kontrollieren und bewerten und damit die Folgeschritte entsprechend steuern.

Um das Investitionsrisiko zu verringern, ist es wesentlich, den Produktentwicklungsprozess systematisch zu handhaben. Denn nur wenn laufend nachgesteuert wird, kann ein geplanter wirtschaftlicher Erfolg der EDL tatsächlich realisiert werden.

Im Entwicklungsprozess für EDL bewerten die Befragten grundsätzlich alle Projektphasen als wesentlich. Dabei wird der Stellenwert der Analysephasen (Situationsanalyse, Anforderungsanalyse, Validierung/Test) regelmäßig höher als jener der „kreativen“ Phasen (Ideengenerierung und -bewertung, Konzeption) eingeschätzt. Interessant: Den Abschnitten der Skalierung/Verankerung in der Organisation sowie der Konzeptbewertung – also gerade den für die Wirtschaftlichkeit wesentlichen Prozessabschnitten – wird die relativ geringste Bedeutung beigemessen. Andererseits werden aber

genau in diesen Abschnitten die größten Herausforderungen in der Handhabung des Entwicklungsprozesses gesehen.

Alternative Modelle und agile Methoden helfen im Entwicklungsprozess, lineare Vorgehen zu vermeiden und Kreativität, Flexibilität und Geschwindigkeit wesentlich zu verbessern. Trotzdem werden diese erst von etwas mehr als einem Drittel der befragten Unternehmen eingesetzt.

Die Verantwortung für die Entwicklung von EDL ist in den Unternehmen unterschiedlich organisiert. Bei fast drei Viertel der befragten Unternehmen werden funktionsübergreifende, temporär zusammenarbeitende Projektteams eingesetzt. Eigene Funktionsbereiche für die Entwicklung von EDL wurden parallel dazu bereits bei mehr als der Hälfte der Unternehmen geschaffen. Bei der Wahl der Organisationsform sind die spezifischen Randbedingungen des Unternehmens zu berücksichtigen: Grundsätzlich bietet eine Projektorganisation das Potenzial, den Entwicklungsprozess flexibler, anpassungsfähiger und schneller zu gestalten. Falls der Prozess noch nicht ausreichend systematisiert wurde, besteht jedoch das Risiko deutlicher Effizienzverluste infolge nicht ausreichender bzw. fehlender verbindlicher Vorgaben.

Im Falle einer eigenen Entwicklungsfunktion innerhalb der Organisation besteht die besondere Herausforderung, die unterschiedlichen Fachbereiche in ausreichendem Umfang einzubinden, um den Besonderheiten der verschiedenen Märkte und Geschäftsfelder gerecht zu werden.

### **Aufbau und Nutzung von Kooperationen weitgehend rein operativ**

Fast 90 % der befragten Führungskräfte halten Kooperationen für wichtig in der Entwicklung und Umsetzung von EDL. Die Kooperationspartner kommen dabei zu gleichen Teilen aus der Energiewirtschaft und anderen Industrien. Während kleine-

re Versorger vor allem branchenintern kooperieren, liegt der Fokus bei großen EVU auf industriefremden Partnern. Insgesamt dienen Kooperationen vor allem der Erschließung neuer Geschäftsfelder, dem Zugang zu spezifischem Know-How und/oder Ressourcen sowie dem Erschließen und Ausschöpfen von Synergie- und Skaleneffekten. Hingegen sieht nur rund ein Drittel der Unternehmen Kooperationen als wichtigen Ansatzpunkt zur Verlagerung von Risiken.

Der funktionale Schwerpunkt der Kooperationen liegt interessanterweise in der Erbringung von EDL. Für die Entwicklung von EDL, dem eigentlichen Schwerpunkt von Kreativität und Innovation, ist der Stellenwert von Kooperationen hingegen deutlich geringer. Dies kann gerade in der Zusammenarbeit mit industriefremden Partnern dahingehend interpretiert werden, dass das Interesse weniger an einer Bündelung komplementären Know-Hows für die gemeinsame Entwicklung liegt als vielmehr an der „Auslagerung“ operativer Prozesse in der Vermarktung und Bereitstellung von EDL.

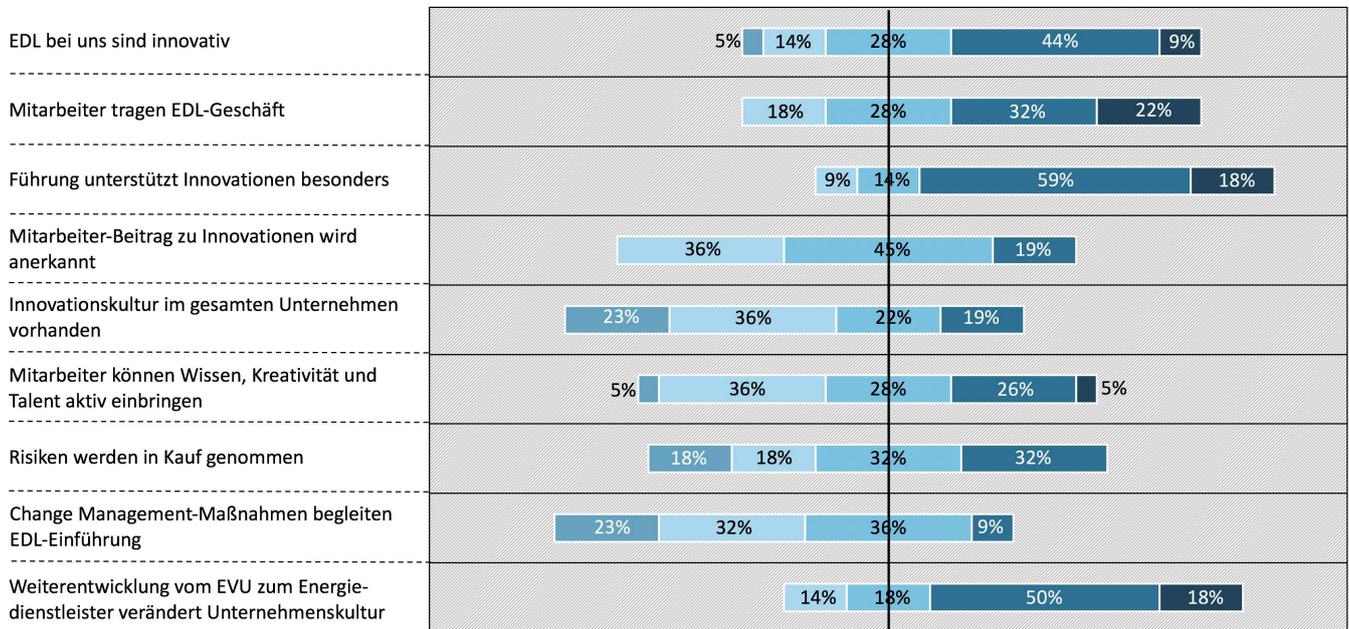
White Label-Produkte bzw. ein Outsourcing der Entwicklung an externe Partner werden bereits intensiv als Alternative zur Eigenentwicklung von EDL genutzt. Gerade für kleinere EVU mit begrenzten eigenen Ressourcen kann diese Externalisierung des Entwicklungsprozesses eine attraktive Option darstellen.

### **Repositionierung als Dienstleister als kulturelle Herausforderung**

Rund 60 % der befragten Unternehmen stehen laut eigenen Aussagen bei der kulturellen Verankerung von EDL als künftiges Standbein im Unternehmen vor wesentlichen Herausforderungen. Eine Innovationskultur, um Einfallsreichtum, Kreativität und Risikobereitschaft intern zu fördern, existiert vielfach nicht. Nach Aussage der befragten Führungskräfte trägt das Management in den meisten Unternehmen den Ausbau von EDL bereits aktiv mit,

## Mitarbeiter, Kultur und Change Management in der Entwicklung von EDL

(■ Note 5 = "Stimme gar nicht zu" | ■ Note 4 | ■ Note 3 | ■ Note 2 | ■ Note 1 = "Stimme voll und ganz zu")\*



\*Anteil der Befragten in Prozent, die auf einer 5er-Skala ihre Bewertung vergeben haben



Abbildung 2

bei den Mitarbeitern hingegen sind Unterstützung und Akzeptanz noch deutlich geringer ausgeprägt. Nach den Ergebnissen der Umfrage ist es gleichzeitig den Mitarbeitern erst bei rund einem Drittel der Unternehmen möglich, ihr Wissen, ihr unternehmerisches Talent und ihre Kreativität aktiv in die Entwicklung von EDL einzubringen (siehe Abb. 2).

Mögliche Ursache dafür ist, dass die Entwicklung von EDL und deren Einbettung in die Organisation vielfach nur sehr eingeschränkt durch ein schlüssiges Transformationsmodell für die Organisation bzw. durch aufeinander abgestimmte Change Management-Maßnahmen begleitet werden.

### Fazit: Nicht nur reden, auch handeln!

Um sich im Energiemarkt von Morgen behaupten, ist die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung von Energiedienstleistungen als unternehmerisches Standbein eine zentrale Anforderung an EVU. Dahinter liegen sechs wesentliche Herausforderungen an Energieversorger

**(1) Gestaltung einer (für EVU) „neuen“ Art von Innovationsprozess.** Traditionell bildet in der Energieversorgung die Produktbereitstellung („wie?“) den Innovationsfokus. EDL hingegen bedeuten Produktschöpfung („was?“) mit Marktnähe und Geschwindigkeit als kritischen Erfolgsfaktoren bis hin

zur Bereitschaft, auch „Minimal Viable Products“ im Markt zu erproben.

**(2) Definition eines transparenten Entwicklungsprozesses** mit eindeutigen Haltepunkten und einem hohen Maß an Freiräumen dazwischen – u.a. durch den breiten Einsatz agiler Methoden sowie durch eindeutig zugeordnete Ressourcen.

**(3) Schaffung eindeutiger und verbindlicher Führungsgrößen** abgeleitet aus klaren strategischen Zielsetzungen. Bei der Definition der Zielsetzungen muss mit dem Eigentümer Einverständnis darüber bestehen, dass die relative Stabilität der Margen wie im Netzgeschäft bei einer Investition in einen kompetitiven Dienstleistungsmarkt nicht realisierbar ist.

**(4) Klar kommunizierte Ergebnisorientierung im Aufbau des EDL-Geschäfts.** Ziele wie „Imagegewinn“ oder „Hygienefaktor“ sind geradezu kontraproduktiv. Ergebnisziele können sein, einen bestimmten Deckungsbeitrag zu erzielen oder mittelfristig die Verluste im Commodity-Geschäft weitgehend zu kompensieren.

**(5) Etablierung von Partnerschaften** zur Risikobegrenzung sowie zur Beschleunigung der Entwicklungsprozesse. Kooperationen sind mehr als nur Vehikel in der Umsetzung von Dienstleistungen.

**(6) Ganzheitliche Transformation des Unternehmens vom EVU zum Energiedienstleister.** Der erfolgreiche und nachhaltige Aufbau eines EDL-Portfolios erfordert es, eine klare und verständliche Vision für das Unternehmen zu entwickeln, diese klar zu kommunizieren, und unter Einbindung aller Stakeholder konsequent Maßnahmen zu setzen. Ohne eine gezielte und geführte Veränderung der Unternehmenskultur wird ein wirtschaftlich attraktiver Ausbau der EDL-Aktivitäten und die Repositionierung als Energiedienstleister kaum erfolgreich sein.

kwp consulting group

Stiftgasse 31  
A-1070 Wien

Nymphenburger Straße 4  
D-80335 München

Seefeldstrasse 69  
CH-8008 Zürich

[www.kwp.com](http://www.kwp.com)

Autoren:

Prof. Dr. S. Löbbe, Professorin für Energiewirtschaft und Energiemärkte,

M. Schepers, Masterand

Reutlinger Energiezentrum für dezentrale Energiesysteme und Energieeffizienz,  
Hochschule Reutlingen;

G. Kalny, Partner, kwp consulting group, Wien

Kontakt:

[gerald.kalny@kwp.com](mailto:gerald.kalny@kwp.com)

+43.699.17597007



G. Kalny