



Energiedienstleistungen – ja, aber wie?

Empirische Studie zu Entwicklung und Management von Energiedienstleistungen (Zusammenfassung)

Reutlingen / Wien, 30. September 2020

Hoher strategischer Stellenwert von EDL als „zweites Standbein“

- Wesentliche **Treiber für die Entwicklung des EDL-Markts** sind aus Sicht der befragten EVU **der technologische Fortschritt (Digitalisierung, Dezentralisierung) sowie das Auflösen von Industriegrenzen**. Die Emanzipation der Kunden und damit deren steigende Wechselbereitschaft werden erst danach genannt.
- Die Unternehmen bestätigen die **hohe strategische Relevanz von EDL** und deren Stellenwert zur Steigerung von Markt- und Kundenorientierung. Wesentliche Zielsetzung ist die **Erschließung neuer Geschäftsfelder zur Kompensation sinkender Erträge im klassischen Liefergeschäft**. Der Leverage-Effekt, d.h. der zusätzlichen Nutzung eigener Kernkompetenzen besitzt einen geringeren Stellenwert.
- In der Entwicklung von EDL liegt der **Fokus bisher weitestgehend auf Chancen im Stammmarkt und etablierten Geschäftsfeldern**. Auch kurz- und mittelfristig wird dem Stammmarkt bzw. den bestehenden Geschäftsfeldern ein hoher Stellenwert beigemessen, entsprechende Aktivitäten sollen weiter intensiviert werden. Parallel dazu **streben künftig fast drei Viertel der Unternehmen mit EDL eine Expansion in neue Märkte bzw. Geschäftsfelder an**.
- Gleichzeitig stellt der Auf-/Ausbau der EDL-Aktivitäten fast 2/3 der befragten EVU vor **große strategische Herausforderungen**:
 - Deutlicher Handlungsbedarf besteht in der **Steuerung von EDL**. Erst bei weniger als der Hälfte der Unternehmen basiert die Entwicklung von EDL auf klar definierten und in die Unternehmensstrategie eingebetteten Zielsetzungen, Meilensteinen und Kennzahlen.
 - Der Mehrwert von EDL liegt aus Sicht der EVU bisher v.a. in der **Steigerung des Unternehmensimages** sowie einer gestiegenen Akzeptanz bei den Kunden. **Monetär betrachtet** beurteilt knapp die Hälfte der befragten EVU ihre Entwicklung und Markteinführung von EDL bisher als **tendenziell eher gescheitert**. Ob hier Wirtschaftlichkeitserwartungen nicht erfüllt wurden, oder ob die Rentabilität im Sinne einer „self fulfilling prophecy“ weder prioritär angestrebt noch erreicht wurde, mag im Einzelfall unterschiedlich sein.
 - Der **umsatzseitige Beitrag von EDL** ist – trotz der bestätigten hohen Bedeutung von EDL für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen – **bisher ebenfalls niedrig**. Bei fast 70% der befragten Unternehmen liegt der Anteil aktuell bei weniger als 10%. Die ambitionierten mittelfristigen Wachstumsziele spiegeln gleichzeitig die strategische Relevanz der EDL wider.

Wesentliche Hürden für die Entwicklung von EDL sowohl marktseitig als auch intern

- **Externe Hemmnisse** wie
 - **unklare Rentabilitätsaussichten** sowie **hohe Investitionsrisiken** (Zustimmung von 69%)
 - **regulatorische (z.B. Unbundling) sowie politischen Rahmenbedingungen** bzw. auch fehlende regionalpolitische Unterstützung (Zustimmung von 52%)

werden als zentrale Hürden für die EDL-Entwicklung gesehen. Gleichzeitig stufen über 40% der Unternehmen die eigene Risikobereitschaft als mangelhaft ein.

- Als wichtige **unternehmensinterne Hürden** betrachten die EVU
 - **die mangelnden personellen Ressourcen** (quantitativ, Kompetenzprofil) sowie
 - **ein zu geringes Tempo** in der Entwicklung von EDL

Außerdem wurde (initiativ) als ein Grund die interne Kostensituation genannt, u.a. bedingt durch die Entwicklung komplexer Geschäftsmodelle für singuläre Lösungen sowie das im Vergleich zu gewerblichen Anbietern oftmals hohe Gehaltsniveau.

- Eine mangelnde technische bzw. IT-Ausstattung sowie eine mögliche Kannibalisierung des Commodity-Geschäfts werden hingegen - interessanterweise – als keine wesentlichen Hemmnisse betrachtet. Obwohl von einzelnen Teilnehmern Defizite der eigenen IT-Systeme, wie z.B. der bestehenden Abrechnungssysteme als wesentliche Herausforderungen genannt wurde
- Grundsätzlich dürfte eine **zentrale Herausforderung für EVU** bei der Entwicklung von EDL in der gegenüber der klassischen Energieversorgung **„neuen“ Art der Innovation und des Innovationsprozesses** liegen:
 - Traditionell bildet in der Energieversorgung die Produktbereitstellung („wie?“) den Innovationsfokus, mit technischer Kompetenz und der Erfüllung von Sicherheitsstandards als zentrale Anforderungen.
 - EDL hingegen bedeuten eine Produktinnovation („was?“), mit Marktnähe und Geschwindigkeit als kritische Erfolgsfaktoren - und atypischen Konzepten wie „Minimal Viable Product“.

Hoher Stellenwert von Kooperationen, allerdings v.a. in der Erbringung von EDL

- **Kooperationen besitzen einen hohen Stellenwert** für EDL, fast 90% der befragten EVU nutzen dafür Kooperationen mit anderen Unternehmen. Die Kooperationspartner kommen dabei **zu gleichen Teilen aus der Energiewirtschaft und aus anderen Branchen**. Während kleine EVU v.a. mit anderen EVU kooperieren, liegt der Fokus bei großen EVU auf industriefremden Partnern.
- **Zielsetzungen von Kooperationen** sind insbesondere
 - die Erschließung **neuer Geschäftsfelder**
 - der Zugang zu/Aufbau von spezifischem **Know-How und Ressourcen**
 - das Erschließen und Ausschöpfen von **Synergie- und Skaleneffekten**
- Nur rund ein Drittel der befragten EVU nutzt Kooperationen hingegen gezielt zur Verlagerung von Risiken, um der erhöhten Unsicherheit bezüglich des Erfolgs von EDL entgegenzuwirken.
- Der Schwerpunkt der Kooperationen liegt **in der Erbringung von Energiedienstleistungen**. Für die eigentliche Entwicklung von EDL ist der Stellenwert von Kooperationen hingegen deutlich geringer. Dies kann gerade in der Zusammenarbeit mit branchenfremden Partnern dahin interpretiert werden, dass das Interesse weniger an einer (schwierigen) Bündelung komplementären Know-Hows in der EDL-Entwicklung liegt als vielmehr an der „Auslagerung“ operativer Prozesse in der Vermarktung und Bereitstellung von EDL.
- Den Bezug von **White Label-Produkten** als Alternative zur Eigenentwicklung von EDL **nutzen fast zwei Drittel der befragten Unternehmen**, eine besonders für kleinere EVU mit Engpässen bzgl. Kompetenzen und/oder Ressourcen attraktive Option.

Der Entwicklungsprozess für EDL ist vielfach erst in Ansätzen definiert

Trotz der bestätigten strategischen Bedeutung von EDL für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens und des ausgeprägten wirtschaftlichen Risikos stehen viele Unternehmen noch vor großen Herausforderungen **in der Handhabung des Entwicklungsprozesses** für EDL:

- Zwei von drei EVU haben lt. eigener Aussage den Entwicklungsprozess für EDL in ihrem Unternehmen **nicht ausreichend durch den Einsatz von Vorgehensmodellen und Methoden systematisiert**, knapp 15% verfügen aktuell lt. eigener Aussage sogar grundsätzlich über kein Prozessmodell.
- Rund drei Viertel der befragten EVU leiten lt. eigener Aussage den Bedarf nach neuen EDL konsequent vom Markt und Kunden ab, rund 40% der Unternehmen **binden dazu ihre Kunden in den ersten Schritt der Bedarfsanalyse aktiv ein**. In die weiteren Schritte des Entwicklungsprozesses werden die Kunden jedoch in deutlich geringerem Umfang integriert - für eine hohe Kundenattraktivität ist die Einbindung der Kunden jedoch auch bei der Formulierung der Funktionalitäten oder in der Testphase von Bedeutung.
- **Feste Entscheidungspunkte** über den Entwicklungsprozess hinweg zur Analyse und Bewertung der (Zwischen)Ergebnisse und des Fortschritts **hat erst knapp die Hälfte aller befragten EVU etabliert**. Jedes zweite Unternehmen kann mangels einer systematisierten Handhabung des Entwicklungsprozesses den Fortschritt in **der EDL-Entwicklung nicht ausreichend kontrollen bzw. bewerten** und damit die Folgeschritte nicht entsprechend steuern.
Dies wäre aber wesentliche Voraussetzung, um Unsicherheiten bezüglich des Entwicklungserfolgs und damit das Investitionsrisiko zu verringern und eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit Risiken und Chancen zu gewährleisten.
- **Agile Vorgehensmodelle und Methoden werden erst von etwas mehr als einem Drittel der befragten Unternehmen eingesetzt**. Diese stellen gleichzeitig einen wesentlichen Ansatz dar, um die Linearität des Entwicklungsprozesses für EDL zu vermeiden und damit Kreativität, Flexibilität und Geschwindigkeit im Entwicklungsprozess wesentlich zu unterstützen.

Stellenwert der Prozessabschnitte: Analyse vor Kreativität

- Grundsätzlich bewerten die befragten Unternehmen **nahezu alle Phasen des Entwicklungsprozesses** von EDL **als wesentlich**:
 - Als **bedeutend bis sehr bedeutend betrachten über 85% der Unternehmen insbesondere die Analysephasen** (Situationsanalyse, Anforderungsanalyse, Validierung/Test).
 - Die „**kreativen**“ **Abschnitte des Prozesses werden regelmäßig etwas niedriger bewertet**, bei um die 80% Zustimmung (Ideengenerierung und –bewertung, Konzeption).
 - Skalierung/Verankerung in der Organisation sowie Konzeptbewertung und –selektion liegen sogar nur bei einer Zustimmung von ca. 75 bzw. 70%. D.h. dass gerade den für die Wirtschaftlichkeit von EDL wesentlichen Prozessabschnitten die relativ geringste Bedeutung innerhalb des Prozesses beigemessen wird.
- In den einzelnen Phasen des Entwicklungsprozesses von EDL werden die Herausforderungen in ihrem Stellenwert unterschiedlich beurteilt:
 - Die **größten Herausforderungen** sehen die Unternehmen **in den beiden Abschnitten „Skalierung/Verankerung in der Organisation“ sowie „Konzeptbewertung und –selektion“**
 - Ähnlich große Herausforderungen sehen die Unternehmen in der Phase der Umsetzung der vielversprechendsten Ideen in EDL
 - In den als wichtig eingestuften Analysephasen (Situationsanalyse, Anforderungsanalyse, Validierung/Test) hingegen werden die Herausforderungen nur von max. einem Drittel der Unternehmen als bedeutend bzw. sehr bedeutend eingestuft.

D.h. dass im Prozessverlauf bisher nach Eigeneinschätzung primär die Analysephasen gut beherrscht werden, welche auch die größte Affinität zu der bisherigen Art der Innovationen aufweisen.

Prozessverantwortung innerhalb und außerhalb der bestehenden Strukturen

- Die **Verantwortung für die Entwicklung von EDL** ist innerhalb der Unternehmen organisatorisch unterschiedlich zugeordnet:
 - **Funktionsübergreifende, temporär zusammenarbeitende Projektteams** sind bei fast drei Viertel der befragten Unternehmen im Einsatz und damit die wichtigste Organisationsform zur Entwicklung von EDL. In diesen Teams sind regelmäßig Mitarbeiter aus den Bereichen Vertrieb, Unternehmensentwicklung und Produktmanagement sowie bei über 40% der Unternehmen auch externe Berater vertreten.
 - **Parallel dazu** wurde **bei mehr als der Hälfte der Unternehmen ein eigener Funktionsbereich für die Entwicklung von EDL** geschaffen.
- In der **Wahl der Organisationsform sind die spezifischen Randbedingungen** des Unternehmens **zu berücksichtigen**:
 - Grundsätzlich bietet eine Projektorganisation das Potenzial, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Entwicklungsprozesses zu steigern. Für den Fall, dass dieser Entwicklungsprozess noch nicht ausreichend systematisiert wurde, besteht für die Projektteams jedoch das Risiko nicht ausreichender bzw. fehlender verbindlicher Vorgaben zum Vorgehen.
 - Im Falle eines fixen Entwicklungsteams besteht angesichts eines zunehmend dynamischen Marktumfelds die besondere Herausforderung, die unterschiedlichen Fachbereiche im erforderlichen Umfang einzubinden, um den Besonderheiten der verschiedenen Märkte und Geschäftsfelder gerecht zu werden.
 - Sofern bestehende Funktionen die Entwicklungsverantwortung übernehmen, ist sicherzustellen, dass Innovationen neben dem Tagesgeschäft bewusst und konsequent gefördert, entwickelt sowie erfolgreich umgesetzt werden.
- Ein **Outsourcing der Entwicklung von EDL** an externe Partner kommt bei etwa jedem fünften EVU zur Anwendung. **Gerade für kleinere EVU mit begrenzten verfügbaren Ressourcen** kann diese Externalisierung des Entwicklungsprozesses bis hin zu White Label-Lösungen sinnvoll sein.

Kultureller Wandel zum Energiedienstleister ist aktiv zu gestalten

- Rund 60% der befragten Unternehmen stehen lt. eigener Aussage **vor wesentlichen Herausforderungen bei der kulturellen Verankerung der EDL im Unternehmen.**
- **Eine ausgeprägte Innovationskultur** und unterstützende Strukturen, um Einfallsreichtum, Kreativität und Risikobereitschaft auch unter den Mitarbeitern zu fördern, **existieren vielfach noch nicht.** Entsprechend bestehen bei vielen der befragten Unternehmen noch deutliche Defizite in der Skalierung/organisatorischen Verankerung des Entwicklungsprozesses für EDL.
- Das Thema EDL wird gegenwärtig **zwar von den Führungskräften und dem Top-Management getragen** (Zustimmung von mehr als drei Viertel der Unternehmen), **von den Mitarbeitern** werden EDL-Entwicklungen hingegen nur bei **etwa der Hälfte der Unternehmen** mitgetragen und unterstützt. Mögliche Ursachen für die fehlende Unterstützung durch die Mitarbeiter sind, dass
 - die große Mehrheit der befragten Unternehmen die Entwicklung von EDL und die strukturelle Einbettung der entwickelten EDL in das eigene Unternehmen **aktuell nur bedingt bzw. nicht durch Change Management-Maßnahmen begleitet.**
 - es den Mitarbeitern **erst bei rund einem Drittel der befragten EVU möglich ist, ihr Wissen, ihr unternehmerisches Talent und ihre Kreativität aktiv in den Entwicklungsprozess von EDL einzubringen.**
- Die Bedeutung der konsequenten Weiterentwicklung vom klassischen Energielieferanten zum kundenorientierten und innovativen Energiedienstleister wird weiter steigen. Damit nimmt der Stellenwert eines aktiven Change Management weiter zu: Bereits **zwei Drittel der Unternehmen bestätigen die Notwendigkeit einer aktiven Veränderung der Unternehmenskultur zur Stärkung von Innovationsbereitschaft und Risikoakzeptanz.**
- Ohne diese **gezielte Veränderung der Unternehmenskultur** wird der Ausbau der EDL-Aktivitäten und die Repositionierung als Energiedienstleister kaum erfolgreich sein.

Aspekte eines Masterplans zur erfolgreichen Repositionierung

STRATEGIE & STEUERUNG

- Unternehmenstransformation vom EVU zum EDL als DIE zentrale unternehmerische Herausforderung anerkennen und mit klarem Zielbild kommunizieren, unter Einbindung aller Stakeholder.
- Klare Zielsetzungen für und verbindliche Abbildung von EDL innerhalb der Unternehmensplanung. Die Führungsgrößen für EDL sind in Abhängigkeit von strategischen Zielsetzungen und Entwicklungsreife zu definieren (in Art und Höhe durchaus abweichend vom Commodity- Geschäft).
- EDL als Möglichkeit sehen, die eigene Wirtschaftlichkeit zu verbessern, durch die innovative Nutzung bestehender Kernkompetenzen und den Einsatz freier Ressourcen aus dem Kerngeschäft.
- Partnerschaften als wesentlicher Faktor zur Risikobegrenzung und Beschleunigung. Deshalb bereits frühzeitige Nutzung komplementärer Kompetenzen (marktseitig, technologisch, finanziell) in der Identifikation und Entwicklung von EDL – gerade für den Einstieg in neue Märkte, neue Geschäftsfelder.

OPERATIONS

- Definition eines transparenten Entwicklungsprozesses mit eindeutigen Meilensteinen (Fortschritt, zeitlich, Ressourceneinsatz) und einem hohen Maß an Freiräumen dazwischen, der gezielt durch den Einsatz agiler Methoden genutzt wird.
- Markteintritt nicht erst mit dem „fertigen“ Produkt. Statt dessen frühzeitiger Markteintritt mit einem Produkt, das „gut genug“ ist. Danach laufende Weiterentwicklung unter kontinuierlicher Einbindung von Kunden und Partnern.
- Etablierung eines konsequenten Risikomanagements für EDL - von der Bereitschaft, die Entwicklung einzelner EDL nachvollziehbar abzubrechen bis zur risikobasierten Bepreisung von EDL.

KULTUR

- Einverständnis, dass relative Stabilität und Höhe der Margen wie im Netzgeschäft im Wettbewerbsmarkt nicht zu realisieren sind (auch mit Eigentümer)
- Einbindung der Mitarbeiter bereits in die frühen Phasen der Innovation. Dafür Unterstützung und Anerkennung von Kreativität, Querdenken, Risikobereitschaft – Zielsetzung: Mitarbeiter als Gestalter der neuen EDL-Welt

Eckpunkte der Studie

- Diese empirische Studie zur Handhabung von Energiedienstleistungen durch Energieversorger wurde in Zusammenarbeit vom „Reutlinger Energiezentrum für Dezentrale Energiesysteme und Energieeffizienz“ (REZ) an der Hochschule Reutlingen mit den Energieexperten der international tätigen Unternehmensberatung kwp consulting group im Sommer 2020 erarbeitet.
- Das Reutlinger Energiezentrum für Dezentrale Energiesysteme und Energieeffizienz (REZ) unterstützt den Transformationsvorgang der Energiewende sowohl in der Forschung als auch in der Lehre. Es versteht sich dabei als Kooperationspartner für Industrie, Wirtschaft, Kommunen, Verwaltung sowie Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen und soll als Plattform für die angewandte Forschung und Lehre auf diesem Arbeitsgebiet dienen.
- Die kwp consulting group wurde 2001 als **Spin-off** von Partnern einer international führenden Unternehmensberatung gegründet und ist heute eine etablierte **Beratungsmanufaktur für die Energiewirtschaft** im deutschsprachigen Raum. Aus einem schlanken, hoch spezialisierten Umfeld heraus unterstützen die Berater der kwp consulting group Energieversorgungsunternehmen und deren Eigentümer ganzheitlich und mehrwertorientiert.
- An der Studie haben 29 Energieversorgungsunternehmen aus Deutschland und Österreich teilgenommen
 - Über 60% der befragten EVU erwirtschaften einen Umsatz von über 250 Mio. EUR
 - Mehr als 50% der Teilnehmer sind EVU mit über 500 Mitarbeitern
 - Die öffentliche Hand ist Mehrheitseigentümer von fast 80% der befragten EVU
 - Die Teilnehmer kommen zu 92% aus den alten Bundesländern, 8% kommen aus Österreich

LASSEN SIE UNS DARÜBER SPRECHEN.

kwp consulting group

Stiftgasse 31
1070 Wien
Österreich

Gerald Kalny
gerald.kalny@kwp.com
+43.699.17597007

www.kwp.com

Hochschule Reutlingen

Reutlinger Energiezentrum für Dezentrale
Energiesysteme und Energieeffizienz

Alteburgstraße 150
72762 Reutlingen
Deutschland

Prof. Dr. Sabine Löbbe
sabine.loebbe@reutlingen-university.de
+49.7121.271-7127

<https://www.tec.reutlingen-university.de/de/forschung-industrie/forschung/rez-reutlinger-energiezentrum/>