



dena-PRAXISHILFE

Aus dem Leben eines Energie-Contracting-Projektentwicklers

Wenn der Kunde nur Bescheid wüsste, Vertrauen hätte, sich kümmern würde und engagiert wäre ...

Langfassung

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Wenn der Kunde nur Bescheid wüsste	5
2.1 Herausforderungen	5
2.2 Lösungen	5
3. Wenn der Kunde nur willens und motiviert wäre	8
3.1 Herausforderungen	8
3.2 Lösungen	9
4. Wenn der Kunde sich nur auf uns einließe und uns vertrauen würde (Projektentwickler oder Energiedienstleister)	13
4.1 Herausforderungen	13
4.2 Lösungen	13
5. Rollen und Aufgaben eines Projektentwicklers	17
6. Fazit	18
7. Anhang	19
8. Vollständige Auflistung der Handlungsleitlinien	20
9. Referenzen	26

1

Einleitung

Energiedienstleistungen bieten interessante Möglichkeiten bei der Planung und Finanzierung nachhaltigerer Gebäude. Gleichzeitig aber wird die Nachfrage nach Energiedienstleistungen durch deren geringe Bekanntheit sowie aufgrund mangelnden Wissens und Vertrauens in die Energiedienstleister gehemmt. Um diese Hemmnisse abzubauen, können sogenannte Facilitatoren oder Projektentwickler (z. B. Energieagenturen, Wissenszentren, Prüf- und Beratungsunternehmen) als Vermittler zwischen Energiedienstleistern und (potenziellen) Kunden auftreten. In dieser Rolle können sie dabei helfen, den latenten und sichtbaren Bedarf an Energiedienstleistungen zu decken und dazu beitragen, einen nachhaltigeren und zukunftssicheren Gebäudebestand auf niedrigem energetischen Niveau zu erreichen.

Dieser Aufsatz¹ befasst sich mit möglichen Lösungen und gibt praktische Hinweise für Projektentwickler. Dabei werden die Blickwinkel und Erwartungen potenzieller Auftraggeber beschrieben und mögliche Bedenken auf Kundenseite aufgeführt, die der Beauftragung umfangreicher Energiedienstleistungen (entweder im Rahmen von Energieliefer- oder Energiespar-Contracting oder anderen Geschäftsmodellen) entgegenstehen. Denn für die erfolgreiche Entwicklung des Energiedienstleistungsmarkts ist ein hohes Engagement und Motivation auf Kundenseite unentbehrlich. In Bleyl et al (2013) werden vor diesem Hintergrund viele der komplexen Fragen angesprochen, denen sich Auftraggeber bei der Übertragung von Aufgaben an Energiedienstleister gegenübersehen. Wie wichtig unabhängige Vermittler sind, um die Markt- und Projektentwicklung auf der Nachfrageseite (und auch Angebotsseite) zu stimulieren – z. B. bei Prozessen rund um die Aufgabenübertragung an Energiedienstleister –, wird auch in der Energieeffizienz-Richtlinie der Europäischen Union (2012/27/EU) hervorgehoben.

Der vorliegende Aufsatz stützt sich zum einen auf relevante Literatur, zum anderen auf halbstrukturierte Interviews mit Energiedienstleistern, Auftraggebern und Experten zu diesem Thema. Maßgeblich für die Untersuchung waren die folgenden Fragen:

- Was sind die treibenden Kräfte und was sind die Herausforderungen für Kunden bei der Beauftragung von Energiedienstleistungen?
- Wie können die treibenden Kräfte verstärkt und die Herausforderungen überwunden werden?
- Welche Rollen und Aufgaben haben Projektentwickler?

Die herangezogene Literatur befasst sich sowohl mit der Rolle von Projektentwicklern bei der Unterstützung von Kunden, die umfangreiche Energiedienstleistungen an Dritte vergeben wollen, sowie mit den Fragen, denen sich potenzielle Kunden gegenübersehen und die noch weiter analysiert werden müssen (Hansen et al (2010), Sorrel (2005)). Mit den halbstrukturierten Interviews sollte ein besserer Einblick in diese Fragen gewonnen werden. Insgesamt wurden im Frühjahr 2014 elf Interviews geführt.

Die Befragten kamen dabei aus Organisationen verschiedener europäischer Länder (siehe Anhang). Mit Zitaten aus diesen Interviews möchten wir unsere Ergebnisse veranschaulichen.

Ausgehend von unserer kurzen Literaturrecherche und den Interviews konnten wir einen ersten Überblick über mögliche Lösungen und Hinweise dafür geben, wie Kunden für die Beauftragung von Energiedienstleistungen gewonnen werden können. Die nachfolgende Unterteilung der Fragen dient der Strukturierung und wird jeweils von einer Beschreibung der einzelnen Herausforderungen und treibenden Kräfte begleitet. Seinen Abschluss findet der vorliegende Aufsatz mit einer Aufzählung der Rollen und konkreten Aufgaben, die der Projektentwickler beim Überwinden dieser Probleme übernehmen muss:

- Bekanntheit und Kenntnisstand – wenn der Kunde nur Bescheid wüsste
- Vertrauen, Motivation und Organisation – wenn der Kunde nur verstehen würde
- Engagement und Beteiligung – wenn der Kunde nur engagiert wäre

¹ Dieser Aufsatz und ein zusammenfassender Artikel sind das Ergebnis einer Zusammenarbeit zwischen zwei Arbeitsbereichen (Tasks) der Internationalen Energieagentur (IEA) in der "Vereinbarung zur Realisierung der Nachfragesteuerung" (Demand Side Management Implementing Agreement): Task 16 und Task 24.

2

Wenn der Kunde nur Bescheid wüsste ...²

2.1 Herausforderungen

Unbekannt und komplex

Ein häufiges Problem, dem sich Projektentwickler in der Projektentwicklungsphase gegenübersehen, ist das in der Regel unzureichende Wissen der potenziellen Kunden über Energiedienstleistungen. Das gilt insbesondere, wenn Projektentwickler selber aktiv auf potenzielle Auftraggeber zugehen. Dabei hören sie Kommentare wie „Davon haben wir noch nie gehört“, „Wir kennen dieses Konzept nicht und wissen nicht, was es unserem Geschäft bringen soll“, oder auch „Wir verstehen es nicht, insbesondere wie Sie den Erfolg bewerten werden und welche Prüfprotokolle Sie für die Gewährleistung der Ergebnisgarantien verwenden wollen“. Die oben genannten Herausforderungen kannten auch unsere Interviewpartner:

„Energiedienstleistungen sind noch nicht ins öffentliche Bewusstsein vorgedrungen, da die entsprechenden Unternehmen und ihre Dienste weithin unbekannt sind. Zudem besteht hoher Erklärungsbedarf, da die Verfahren und Verträge sehr komplex sind ... es dauert ein bis zwei Stunden, bis die Leute Idee und Zweck des Energiespar-Contracting vollständig verstanden haben.“ (Experte)

Darüber hinaus wies ein anderer Experte darauf hin, dass die Vielfalt der verschiedenen Contracting-Modelle von den Kunden als Problem wahrgenommen wird:

„Aus meiner Sicht ... sind die am Markt aktiven Energiedienstleister sehr unterschiedlich aufgestellt und nur schwer miteinander zu vergleichen.“ (Experte)

2.2 Lösungen

Informieren und vereinfachen

Mit Blick auf das Informationsangebot verweist die Literatur (Vine (2005)) auf die folgenden eher allgemeinen und nicht projektspezifischen Empfehlungen für Projektentwickler:

- Ausbau des gemeinsamen Informationsangebots darüber, was Energie-Contracting und -Projekte sind oder sein könnten;
- Lobbyarbeit bei Regierungen für die Einführung eines Akkreditierungssystems für Energiedienstleister (Hansen et al (2010));
- Lobbyarbeit für bzw. Arbeit an einem standardisierten Mess- und Prüfverfahren für Energieeinsparungen (Vine (2005)).

Die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse weisen darüber hinaus auf konkrete Arten für die Weitergabe und Vereinfachung von Informationen hin:

„Den geringen Bekanntheitsgrad [...] könnte man anheben, indem Projektentwickler und Fachorganisationen verstärkt Informationsbroschüren, Richtlinien, Anleitungen und potenziell sogar Kurse anbieten.“ (Aktiver Energiedienstleister)

Geschichten und Botschafter

Die befragten Experten, Energiedienstleister, Projektentwickler und Kunden schlagen eine andere Lösung für das Problem der mangelnden Informationen zur Arbeit der Energiedienstleister vor: nämlich überzeugende Erfolgsgeschichten erzählen und Eindrücke von ähnlichen Kunden oder Unternehmen wiedergeben.

„Die Konstruktion Energie-Contracting ist relativ neu und damit unbekannt. Die Lösung für dieses Problem besteht darin, aktiv Beispiele zu finden und diese zu kommunizieren.“ (Experte)

² Dieser Titel bezieht sich auf die Publikation von Moezzi und Janda, in der sie für einen Wandel argumentieren von „Wenn nur der Kunde ...“ hin zu einer Perspektive auf das soziale Potenzial: Moezzi, M. and Janda, K.B. (2013) Redirecting research about energy and people: from „if only“ to „social potential“. In „Proceedings of ECEEE Summer Study, 3-8 June 2013 (Presqu'île de Giens, France). European Council for an Energy-Efficient Economy.“

„Gute Beispiele funktionieren wirklich gut. Deshalb erschaffen wir unsere eigenen Botschafter und sorgen dafür, dass der Vorstandsvorsitzende oder Finanzvorstand unseres Kunden von Fachzeitschriften interviewt wird. Außerdem gehen wir mit potenziellen Kunden zu einem Gebäude, in dem wir bereits ein Contracting-Projekt umgesetzt haben. Wir gehen mit ihnen durch das Gebäude und fragen sie, mit wem sie gern reden möchten und arrangieren dann dieses Gespräch, ob nun mit den Nutzern oder den Angestellten. Organisationen bzw. Unternehmen wollen zum Beispiel die Gewissheit haben, dass es in Zukunft keine Beschwerden von den Gebäudenutzern gibt. Deshalb sorgen wir dafür, dass sie mit den Nutzern sprechen können, die solch ein Projekt bereits erlebt haben.“

(Aktiver Energiedienstleister)

Allerdings kann es eine Herausforderung sein, überhaupt an solche Geschichten mit guten Beispielen zu kommen:

„In Belgien gibt es keine guten Beispiele, die wir nutzen könnten, denn es gibt praktisch keine Referenzprojekte. Das ist sehr schade, denn solche Projekte können Vertrauen beim Kunden schaffen und zudem die Vorteile weitaus besser aufzeigen als das ein Blatt Papier vermag.“ (Aktiver Energiedienstleister)

Vine (2005) verweist darauf, dass gute Beispiele sehr schlagkräftig sein können, und empfiehlt deshalb, dass Projektentwickler die Regierung dazu anregen sollten, mit Maßnahmen in öffentlichen Gebäuden eine Führungsrolle einzunehmen – mit gutem Beispiel voranzugehen sei äußerst wirkungsvoll und bringe der Regierung positive Schlagzeilen ein. Dies wurde auch von den Befragten so gesehen:

„Eine zweite wichtige Motivation ist die öffentliche Rolle von Regierungen. Zum einen spüren sie die öffentliche Verantwortung, die moralische Pflicht, in Energiesparmaßnahmen zu investieren. Zum anderen ist da der Umstand, dass die Investition in Energiedienstleistungen eine Möglichkeit darstellt, die politischen Ziele im Bereich Energieeinsparung auf lokaler, nationaler oder europäischer Ebene zu erreichen. Und schließlich setzen Verwaltungen und Regierungsbehörden ein Zeichen, wenn sie die Umsetzbarkeit von Energieverträgen mit Energiedienstleistern unter Beweis stellen und damit auch andere Regierungen zu Investitionen anregen.“ (Experte)

Ein Contracting-Experte ging sogar noch weiter und schlug vor, interne Regeln zur Berücksichtigung und Unterstützung von Energiedienstleistern zu erarbeiten:

„Insbesondere die Behörden sollten Immobilienunternehmen der öffentlichen Hand verstärkt dazu anhalten, die Möglichkeit von Partnerschaften im Bereich Energie-Contracting zumindest zu prüfen, um so bei Energieeffizienzprojekten höhere Einsparungen und geringere Investitionsrisiken usw. zu erzielen. (Experte)

Kontakte knüpfen und Erfahrungen machen

Interessanterweise merkte einer der Befragten ausdrücklich an, dass manchmal der Weg hin zu einem Ort mit einem Praxisbeispiel genauso wichtig ist wie der Besuch des entsprechenden Gebäudes selbst. Projektentwickler müssen auch eine Umgebung schaffen, in der Kunden und andere Beteiligte sich gegenseitig kennenlernen und voneinander lernen können.

„Gute Beispiele und Botschafter sind von zentraler Bedeutung, wenn mangelndes Wissen und fehlende Informationen oder sogar Misstrauen überwunden werden sollen. Man braucht positive Beispiele, und deshalb laden wir häufig führende Akteure ein, die als Botschafter fungieren könnten. Noch besser aber funktionierte Folgendes: Wir setzten alle Beteiligten in einen Bus und fuhren zu einem konkreten Standort, der etwas weiter weg lag – wie damals bei den Standards für energieeffiziente Gebäude. Wir hatten zwar Beispiele in Freiburg, entschieden uns aber für die Gebäude in Frankfurt, um allen Beteiligten genug Zeit zum gegenseitigen Kennenlernen und Austausch zu geben. Wir stellten also eine Umgebung bereit, in der Informationen ausgetauscht und Vertrauen aufgebaut werden konnten. Und das konkrete Gebäude bot Raum für eigene Erfahrungen – falsche Vorstellungen wurden damit ausgeräumt. Es muss buchstäblich empfunden werden, wie zum Beispiel ein Passivhaus funktioniert, die Leute müssen durch ein Gebäude gehen und mit den Bewohnern dort ins Gespräch kommen. Manchmal ist das Misstrauen emotional tief verwurzelt, weshalb eine alternative greifbare Erfahrung ermöglicht werden muss.“ (Experte)

Dieses Bedürfnis, die Folgen einer Aufgabenübertragung an einen Energiedienstleister und die ausgeführten Arbeiten an einem Gebäude zu erleben und zu spüren lässt sich auch mit der möglichen emotionalen Verbundenheit von Kunden ihren Gebäuden gegenüber erklären oder mit der typisch menschlichen Abneigung gegenüber Risiken:

„Einer der wichtigsten Gründe, weshalb Organisationen nur ungern nach Energiedienstleistern suchen, ist die emotionale Beziehung zu ihrem Gebäude. Der Spruch „My home is my castle“ beschreibt sehr gut, warum Organisationen bei ihren eigenen Gebäuden mögliche Sanierungsarbeiten selbst übernehmen wollen. Das ist eine Frage des Stolzes und der Überzeugung, dass „unsere eigenen Techniker das besser hinkriegen“. Indem wir überzeugende Contracting-Beispiele mit erfolgreichen Ergebnissen zeigen, ersetzen wir diese Ansicht durch Vertrauen in die Kompetenz der Energiedienstleister. Eine weitere Möglichkeit ist es, nicht an den zuständigen Bereich der Organisation heranzutreten, sondern an eine höhere Managementebene, die die Entscheidungen des zuständigen Bereichs revidieren kann.“ (Experte)

Gebäudemanager haben unter Umständen Sorge, dass neue Prozesse oder Technologien ein erhebliches Risiko für die Geschäftsabläufe darstellen und bevorzugen dementsprechend die aktuell üblicheren Prozesse und Technologien (Baedeker 2014). Auch hier wird als mögliche Lösung die Nutzung von guten Beispielen angeführt. In der Literatur wird vorgeschlagen, dass ein kompetenter Projektentwickler auf sein Wissen zurückgreifen und ähnliche Projekte vorstellen sollte, mit denen in großem Umfang Energie und Geld eingespart wurden, ohne dabei die Geschäftsabläufe zu gefährden.

Workshops organisieren

Kunden sollen nicht nur wissen, dass es Energiedienstleister überhaupt gibt, sondern auch (den Bedarf an) Energie-Contracting verstehen. In diesem Zusammenhang sind Workshops nützliche Instrumente für Projektentwickler, um dieses Verständnis zu fördern. In den Interviews wurden drei entscheidende Erfolgsfaktoren besonders hervorgehoben:

- vor einem Workshop Energiedaten sammeln und die Energiekosten und Einsparpotenziale visuell darstellen,
- den Workshop in einer vertrauten Umgebung durchführen,
- genügend Zeit zum Erklären der Konzepte einplanen.

„Mit Workshops können Kunden mit der Thematik vertraut gemacht und Missverständnisse ausgeräumt werden. Besonders Augenmerk sollte auf eine vertraute Umgebung gelegt werden, in der keine kommerziellen Absichten auftreten (keine Consultants, kein Wettbewerb) und in der die Kunden sich trauen, die Fragen zu stellen, die sie eigentlich gar nicht stellen wollen, weil sie ihre Unwissenheit nicht zugeben möchten.“ (Experte)

„Kunden sollen nicht nur wissen, dass es Energiedienstleister überhaupt gibt, sondern auch (den Bedarf an) Energie-Contracting verstehen.“

3

Wenn der Kunde nur willens und motiviert wäre ...

3.1 Herausforderungen

Geringes Interesse

Das zweite Problem, dem sich viele Projektentwickler in der Projektentwicklungsphase gegenübersehen, ist der Umstand, dass viele potenzielle Kunden nicht hinreichend bereit und motiviert sind, sich mit dem Thema Energieeffizienz auseinanderzusetzen, geschweige denn mit Energiedienstleistungen oder der Ausgliederung von Aufgaben. „Wir glauben nicht, dass wir das brauchen“ ist eine häufig gehörte Bemerkung in der Projektentwicklungsphase. Baedeker (2014) fand dabei heraus, dass zumindest in Deutschland bei den kleinen und mittelgroßen Gemeinden nur 5,5 Prozent einen Mangel an Informationen als Haupthindernis dafür anführten, dass sie kein Energie-Contracting nutzten. Vielmehr gaben 43 Prozent der Befragten sogar an, dass sie das Energieeinsparpotenzial ihrer Gemeinden als hoch oder sehr hoch einschätzten – aber trotz dieser Erkenntnis nicht entsprechend handelten. Diese Herausforderung in Form eines fehlenden Interesses an Energieeffizienz wird auch in den Interviews bestätigt:

„Ich arbeite seit über 15 Jahren in dem Bereich und kann sagen, dass wir erst kürzlich die Phase mit Problemen rund um die Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen, z. B. bei der Finanzierung, hinter uns gelassen haben. Wir haben viel erreicht und viele Lösungen erarbeitet, aber ein zentrales Problem besteht auch weiterhin: Unsere potenziellen Kunden sehen Energieeffizienz nicht als Produkt oder Notwendigkeit. Ich habe mich oft gefragt, ob ich tatsächlich die Antwort auf die wahre Frage eines potenziellen Kunden habe. Das ist wirklich die letzte Hürde für die breite Etablierung der Aufgabenübertragung an Energiedienstleister. Bisher haben wir es nicht geschafft, Energie-Contracting und Energieeffizienz als etwas Erstrebenswertes zu präsentieren – wir müssen das Paket besser verpacken.“ (Energiedienstleister)

Bereits effizient mit niedrigen Energiekosten aber hohen Wartungskosten

Weitere häufig gehörte Kommentare von Kunden in der Projektentwicklungsphase lauten: „Wir arbeiten bereits effizient und das würde für unser kleines Projekt sehr viel kosten“; „Energiekosten sind wirklich nicht so wichtig für uns, sie machen nur einen kleinen Teil der allgemeinen Ausgaben bzw. Umsätze aus/wir glauben nicht, dass Energieeinsparungen Teil der Lebenszykluskosten sein sollten“. Dies war auch ein Punkt, der von den Befragten als große Herausforderung beschrieben wurde:

„Die Kunden glauben, dass die Einsparungen von 5 bis 20 Prozent auf ihrer Stromrechnung nicht den Aufwand lohnen, da die Energiekosten häufig nur einen sehr kleinen Teil der Gesamtkosten eines Unternehmens darstellen. Die Personalkosten zum Beispiel sind oft um 100 Prozent höher.“ (Energiedienstleister)

Mobilisierungsproblem

Als weitere Herausforderung nannten die Befragten den Umstand, dass in großen Organisationen verschiedene Personen in verschiedenen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen unterschiedliche Meinungen zu Sinn und Zweck von Energiedienstleistungen haben können, was wiederum zu Widerstand führen kann:

„Nach unserer Erfahrung zeigen sich der Vorstandsvorsitzende oder Finanzvorstand im Gespräch häufig aufgeschlossen gegenüber dem Angebot eines Energiedienstleisters. Sie sehen den Mehrwert und betrachten das Ganze dabei als Wohlfühlthema. Wenn es dann aber konkreter wird und die Sache innerhalb der Organisation umgesetzt werden muss, sind sie mit einem Mobilisierungsproblem konfrontiert – Mitarbeiter und Führungskräfte machen nicht mit. Dem Vorstandsvorsitzenden/Finanzvorstand wird dann bewusst, dass sie nicht die richtige Geschichte zu erzählen haben und versuchen, ihren Mitarbeitern und Führungskräften die Abwesenheit von etwas schmackhaft zu machen, wobei das einzig Konkrete hierbei eine niedrigere Stromrechnung ist.“ (Energiedienstleister)

3.2 Lösungen

Sehr oft reicht es nicht, einfach nur die Vorteile eines Energiedienstleisters (oder die Mitwirkung eines Projektentwicklers) herauszustellen, um Kunden für das Ausgliedern von Energiedienstleistungen zu gewinnen und zu begeistern. So besteht eine Standardlösung darin zu zeigen, dass eine Lösung „aus einer Hand“ Zeit, Energie und Geld sparen kann und dass ein fähiger Projektentwickler einen enormen Gewinn für ein Geschäft darstellen kann, oder dass die Beauftragung eines kompetenten Projektentwicklers sinnvoll ist.

Schließlich kann der Projektentwickler sämtliche Aufgaben übernehmen, vom Change Management über die Ausschreibung, Vertragsgestaltung und Überwachung des Energiedienstleisters bis hin zur Messung und Prüfung des Erfolgs. Lösungen dieser Art aber sind nicht überzeugend genug, um die in vielen Organisationen herrschende „Trägheit trotz besseren Wissens“ zu überwinden. Stattdessen gibt es aber etliche andere Lösungen, die durchaus funktionieren.

Auf die Interessen der Kunden eingehen

Aus der Literatur und den Befragungen wurde deutlich, dass eine zentrale Lösung darin besteht, die Bedürfnisse des Kunden zu analysieren und zu verstehen – und hier insbesondere auch die Bedürfnisse, die nicht mit Energiefragen im Zusammenhang stehen. Mit anderen Worten: Kunden brauchen keine Technik und keine Energiedienstleistungen, Kunden brauchen Komfort, Kosteneinsparungen, Produktionseffizienz, höhere Kapazitäten und effizientere Prozesse (Irrek 2011). Die Lösung besteht also nicht in einem forschen Verkaufsauftritt. Vielmehr sollte zunächst eine erste Bestandsaufnahme vorgenommen werden, um herauszufinden, welche Belange für den Kunden wichtig sind. Anschließend sollten Energieeffizienzmaßnahmen und Energie-Contracting in einer maßgeschneiderten Lösung für den Kunden zusammengefasst werden, bei der es um mehr als nur Energie und Kosten geht:

„Die erfolgreichsten Anbieter – zu denen wir gehören – verkaufen nicht Energieeffizienz, sondern etwas anderes, etwas, das zweitrangig scheint, aber tatsächlich für den Kunden der entscheidende Antrieb ist. Das kann der Austausch einer Heizungsanlage sein, die Verbesserung der Effizienz von Industrieprozessen, das Erreichen eines besseren Energielabels, oder die Schaffung eines optisch ansprechenderen oder moderneren Gebäudes. Und als Mehrwert verkaufen wir darüber hinaus Energieeffizienz. Wir konzentrieren uns auf die Kenntnisse und Fragen des Kunden und zeigen dann, wie ein Energiedienstleister ihm diesbezüglich behilflich sein kann.“
(Energiedienstleister)

Allerdings verfügen nicht alle Organisationen über die Ressourcen für solch einen umfassenden Ansatz. Für diese Firmen bietet sich das folgende Vorgehen an, das für einen unserer befragten Energiedienstleister funktionierte: Energiespar-Contracting und Energieliefer-Contracting als gängige Praxis anbieten und nicht weiter auf ihren innovativen Charakter eingehen:

„Wichtig ist auch, Energiespar-Contracting als gängige Praxis zu präsentieren und nicht zu sehr zu betonen, wie es sich von den Standardlösungen bei Sanierung oder umfassender Modernisierung unterscheidet. Wenn man die Neu- und Andersartigkeit des Konzepts zu sehr in den Vordergrund stellt, und man sich damit auch selbst als Pionier positioniert, dann kann man selbst zu seinem größten Problem werden.“
(Energiedienstleister)

Auf Organisationsstrategien eingehen

Eine weitere Möglichkeit zur Motivierung eines Kunden ist es, zu zeigen, dass die Änderung Teil einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Strategie des Unternehmens oder der Regierungsbehörde sein kann, oder dass diese in neuen Marketingstrategien, dem Marketing für ein neues Produkt, für die Verbesserung der Produktqualität und allgemein für eine bessere PR genutzt werden kann. Auch der Hinweis darauf, dass das Ausgliedern von Aufgaben strategisch sinnvoll ist, da damit die Einhaltung rechtlicher Vorschriften im Hinblick auf Ausstattung und Prozesse (Verschmutzung zum Beispiel) garantiert wird, kann ein Lösungsansatz sein. Daneben bewährt es sich bei Projektentwicklern zunehmend, in den ersten Kundengesprächen weitere zusätzliche Vorteile wie Gesundheit, Sicherheit, Produktivität usw. herauszustellen. Insbesondere ein angenehmeres Raumklima und bessere Arbeitsprozesse können überzeugende Argumente für die Mitwirkung von Mitarbeitern sein, so die Erfahrung eines befragten Energiedienstleisters:

„Die von uns erarbeitete Lösung sieht vor, dass wir mithilfe von guten Beispielen vorrechnen, wie mit der Umsetzung der Energiedienstleistungen Komfort und Mitarbeiterzufriedenheit steigen werden. Und glücklicherweise gibt es eine wachsende Gruppe von Kunden wie zum Beispiel Immobilienmakler, die genau nach dieser Art von Argumenten suchen, um ihr Gebäude an Organisationen zu verkaufen oder zu vermieten.“
(Energiedienstleister)

„Viele Energiedienstleister oder Energiespar-Contracting-Projekte sind getrieben von der Erwartung oder weitverbreiteten Ansicht, dass Investitionen aus finanziellen Überlegungen heraus vorgenommen werden. In der Praxis ist das jedoch kein sehr erfolgreicher Ansatz. Nach meiner Erfahrung sind strategische Überlegungen die treibenden Kräfte. Als Projektentwickler muss man sein Angebot dementsprechend als strategisches Angebot präsentieren. Diese anderen Werte können Kapazitätsaufbau, Marketing, Kommunikation oder bessere Führungsfähigkeiten sein.“ (Experte)

Gemäß der oben stehenden Lösung können Energiedienstleister Zugang zu einem Kunden finden, wenn sie sich als strategischer Partner vorstellen:

„Um zu wissen, wie man mit einem bestimmten Kunden reden sollte, muss man zunächst die Zielgruppe auf strategischer Ebene untersuchen. Also herausfinden, was im Markt und in der Politik vor sich geht, und was das für den Kunden bedeuten könnte. Man muss zusehen, dass man dem Vorstandsvorsitzenden oder Finanzvorstand einen strategischen Schritt voraus ist und ein strategischer Partner für diesen Kunden werden kann. Da eine langfristige Beziehung das Ziel ist, ist Vertrauen von grundlegender Bedeutung. Indem man unter Beweis stellt, dass man gut zuhören kann und den Kunden und seine Position im Marktgeschehen versteht, baut man Vertrauen auf. Und dann kann man anfangen, darüber zu sprechen, wie so etwas Uninteressantes wie ein Energiedienstleister eine Lösung für die genannten Probleme bieten kann.“ (Energiedienstleister)

Energie- und Kosteneinsparungen klären

Um die Selbsteinschätzung der Effizienz eines Unternehmens entweder zu bestätigen oder als falsch zu entlarven, kann eine kostenlose Untersuchung energierelevanter Anlagen angeboten werden, die ausgetauscht werden müssen oder nachgerüstet werden könnten. Die Unterschiede beim Energieverbrauch könnten dann aufzeigen, wie viel Energie eingespart werden könnte. Zudem können im Rahmen der Untersuchung Kosteneinsparungen bestimmt und dafür potenzielle Investitionen für neue Anlagen und die entsprechende Amortisationszeit aufgelistet werden. Die Kosten für die kostenlose Untersuchung und die benötigte Expertise zur Bestimmung der Energie- und Kosteneinsparungen können mithilfe von Skaleneffekten gedeckt werden. Diese können vor allem durch eine Zusammenarbeit mit Energiedienstleistern erzielt werden, die mehrere Kunden haben und deshalb Mitarbeiter mit technischen und betriebswirtschaftlichen Fachkenntnissen beschäftigen können, die sich dann um verschiedene Kunden kümmern. Zweitens können Skaleneffekte durch eine Zusammenarbeit mit Energiedienstleistern generiert werden, die Großbestellungen tätigen und deshalb Mengenrabatte erhalten. Und drittens können diese über eine Zusammenarbeit mit Energiedienstleistern erzeugt werden, die bei verschiedenen Kunden über standardisierte Verfahren für Messung & Prüfung, Kontrolle und Datenverwaltung verfügen und somit Leistungsvergleiche ermöglichen.

Den richtigen Kunden, Zeitpunkt und Standort als Ausgangspunkt wählen

In der Literatur wird noch eine weitere Lösung für das Motivationsproblem vorgeschlagen. Diese sieht vor, Kunden und Zeitpunkt sorgfältig auszuwählen und mit sogenannten Early Adopters/Early Movers zusammenzuarbeiten. Analysen von Sorrel (2005) weisen darauf hin, dass der Markt im Bereich Energieeffizienzdienstleistungen im Allgemeinen auf kommunale Verwaltungen, die Industrie und Krankenhäuser ausgerichtet ist, aber weitaus weniger auf den öffentlichen Wohnungsbau, den Einzelhandel und den Wohnbereich. Demzufolge könnte eine Empfehlung lauten, sich zunächst auf die möglichen Kundenkategorien Grund- und Sekundarschulen, Hochschulen, kommunale Verwaltungen und Krankenhäuser zu konzentrieren und später auf den öffentlichen Wohnungsbau. Im privatwirtschaftlichen Bereich könnten Krankenhäuser und Industrieunternehmen und später Wohn- und Bürobauten sowie der Einzelhandel mögliche wichtige Kundenkategorien sein. Die Befragten kommen zu der gleichen Schlussfolgerung, schlagen aber auch eine Strategie vor, bei der auf Kontextwechsel und Chancen geachtet wird:

„Um ein erfolgreicher Projektentwickler zu sein, muss man den Kontext – ob nun institutioneller, politischer, infrastruktureller oder anderweitiger Natur – im Auge behalten. In Belgien zum Beispiel sind Schulgebäude der nächste große Markt für Energiedienstleister. Die letzte Modernisierung fand hier in den Siebzigern statt, und im Moment spielen Fragen wie ein gesundes Raumklima und Energiekosten für die Schulen eine wichtige Rolle. Man sollte also ausgehend von externen Ereignissen und Änderungen eine Bestandsaufnahme der verschiedenen Bedürfnisse der verschiedenen Kunden vornehmen und dann ein Angebot ausarbeiten, das Lösungen für die jeweiligen Probleme und Bedürfnisse enthält.“ (Energiedienstleister)

Allen Ebenen in einer Organisation zuhören und mit diesen kommunizieren

Bei der folgenden Lösung waren sich die Befragten alle einig: In einer Organisation sollte sowohl „von oben nach unten“ als auch „von unten nach oben“ gearbeitet werden, um so bei Führungskräften wie bei Mitarbeitern eine Änderung herbeizuführen. Beim erfolgreichen Ausgliedern von Aufgaben geht es auch darum, sich bewusst zu machen, dass ein grundlegender Teil des Gesamtprozesses die Phase vor der gängigen Projektentwicklungs- und Beschaffungsphase ist. Hier kommt es darauf an, in einer Organisation bzw. einem Unternehmen die besten Fürsprecher zu finden und ihnen dabei zu helfen, die Änderung umzusetzen, und zwar mithilfe von wirkungsvollen Geschichten, die jeweils auf alle relevanten Stakeholder zugeschnitten sind. Ihr Fürsprecher sollte bei der Umsetzung des Vorhabens in der gesamten Organisationshierarchie nicht allein gelassen werden.

„Wenn man einen engagierten Finanzvorstand oder Vorstandsvorsitzenden gefunden hat, sollte man diesen nicht einfach mit allem allein lassen, sondern ihn bei seinem eigenen, internen Prozess unterstützen, Akzeptanz und Engagement in den eigenen Reihen zu mobilisieren, denn hier hört die Sache in der Regel nämlich auf: Wenn Sie mit dem Geschäftsführer sprechen, ist er begeistert und verspricht, das Ganze intern weiterzugeben – und dann verläuft die Sache im Sande oder trifft intern auf zu viel Widerstand. Der Grund hierfür ist das Fehlen unterschiedlicher Geschichten, die für die relevanten internen Beteiligten jeweils von Bedeutung sind. Diese ersten Wochen sind absolut entscheidend. Dabei muss man akzeptieren, dass man vor dem technischen Prozess einen sozialen Prozess anbieten muss. Sie müssen vor Ort beim Kunden präsent sein, zuhören, zuhören und nochmals zuhören und formulieren, wie Energieeffizienz für die verschiedenen Beteiligten auf verschiedene Art und Weise vorteilhaft sein wird. Dabei müssen Sie das herausstellen, was für die Leute jeweils wichtig ist. In Belgien hatte Nike eine ähnliche strategische Vorphase, um alle im Unternehmen zu mobilisieren. Gemeinsam setzten sie sich das Ziel eines schrittweisen Effizienzgewinns von 4 Prozent, wendeten eine Menge Ressourcen dafür auf und waren extrem erfolgreich.“ (Energiedienstleister)

Ein Befragter merkte hierzu richtigerweise an, dass Zuhören nur dann funktioniert, wenn dies nicht dem bestehenden Klima bzw. der vorherrschenden Kultur in der jeweiligen Organisation entgegenläuft und ebenfalls nur dann Aussicht auf Erfolg hat, wenn zwischen der Leitung und Mitarbeitern ein gutes Verhältnis besteht:

„Vorstände und Manager treffen die Entscheidungen zu Energiedienstleistungen. Mitarbeiter sind manchmal jedoch skeptisch, da sie womöglich glauben, sie könnten dastehen als jemand, der seine Arbeit nicht gut genug macht usw. Um ihnen diese Angst zu nehmen, müssen Projektentwickler sich innerhalb einer Organisation bewegen und Zeit mit den Mitarbeitern verbringen können und ihnen dabei aufzeigen, wie hilfreich das Ganze ist. Wenn ich in meiner Zeit als Energiedienstleister Kunden besuchte, war ich immer äußerst vorsichtig, hilfsbereit und zuvorkommend. Manchmal aber war es schon zu spät, weil die Stimmung in der Organisation bereits negativ war. Eine Organisation muss vor Projektbeginn wissen, ob es das Projekt überhaupt will, und ein Energiedienstleister wird daran nichts ändern.“ (Energiedienstleister)

Manchmal muss ein Projektentwickler auch mehr ein Kommunikationsberater denn ein Vermittler für Energieeffizienzprojekte sein, um überhaupt erst einmal einen Ansatzpunkt für die Entwicklung eines Energie-Contracting-Projekts zu finden:

„Es muss mit der richtigen Entscheidungsebene gearbeitet werden. Man braucht die Entscheidungsträger, um den Auftrag zu bekommen und um dann auf die Mitwirkung der anderen Mitarbeiter zählen zu können. Um das zu erreichen, muss man einen Kommunikationsfluss von unten nach oben und von oben nach unten schaffen. Wenn eine Projektentwicklung für ein Energie-Contracting-Projekt scheitert, liegt das häufig daran, dass die Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen in einer Organisation nicht gut funktioniert. Ein guter Projektentwickler muss sich oft um diesen Kommunikationsfluss in der Organisation des Kunden kümmern. Aber allein ist das nicht zu schaffen. Man braucht Botschafter auf allen Ebenen der Organisation.“ (Experte)

Mindestens fünf verschiedene Geschichten erzählen

Schließlich besteht eine weitere zentrale Lösung, um das Verhalten von Leuten aktiv zu ändern und die Aufmerksamkeit aller Ebenen einer Organisation zu bekommen, in einer umfassenden Kommunikation – von der Geschäftsleitung bis zum operativen Geschäft. Das bedeutet die Festlegung eines klaren Ziels sowie die Präsentation der Veränderung als packende Geschichte (McKinsey (2006)). Die Mitarbeiter müssen den Sinn der Veränderung begreifen und mit diesem einverstanden sein, zumindest soweit, dass sie dem Vorhaben eine Chance geben (McKinsey (2006), Keller und Aiken (2009)). Es gibt mindestens fünf Ausgangspunkte für eine Sinnstiftung und damit auch mindestens fünf verschiedene Arten von Geschichten für die Mitarbeiter:

1. Auswirkung auf die Gesellschaft
2. Auswirkung auf den Kunden
3. Auswirkung auf die Organisation bzw. das Unternehmen/ die Aktionäre
4. Auswirkung auf das Arbeitsteam
5. Auswirkung auf mich persönlich

Mögliche Motivationsquellen für die verschiedenen Mitarbeiter lauten wie folgt:

- finanzielle Einsparungen für den Finanzmanager,
- Produktionseffizienz für die Führungskräfte,
- Energieeinsparung für den Gebäude-/Energiemanager,
- Gesundheits- und Sicherheitsaspekte für die Personalabteilung,
- PR- und Marketingchancen für die Marketingabteilung
- Führungsqualitäten für den Vorstand oder Geschäftsführer und
- eine bessere Arbeitsplatzumgebung und mehr Wohlbefinden für die Mitarbeiter.

Dabei können die Arbeitskräfte gleichmäßig nach der jeweiligen Hauptmotivation aufgeteilt werden. Es kommt also darauf an, fünf Geschichten auf einmal zu erzählen: Um ein Höchstmaß an Energie für die Veränderung innerhalb der Organisation freizusetzen, müssen alle packenden Geschichten gleichzeitig erzählt werden.

Wer nun hat diese Geschichten zu erzählen? Vorbilder spielen dabei eine zentrale Rolle: So müssen die Mitarbeiter sehen, wie von ihnen bewunderte Kollegen das gewünschte Verhalten vorleben. Somit hat der Projektentwickler zunächst herauszufinden, welche Mitarbeiter besonders geachtet oder bewundert werden und diese dann als Botschafter zu gewinnen, welche die Geschichten erzählen. Ein guter Ausgangspunkt hierfür sind Umfragen und persönliche Gespräche mit allen Ebenen der Organisation. Eine andere Lösung besteht darin, verschiedene Mitarbeiter zum Verfassen ihrer eigenen Geschichte zu animieren. Eine zu erzählende Geschichte dreht sich um die Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes, was durchaus ein Hauptgrund für Widerstand in einer Organisation sein kann. Um diese Hürde zu nehmen, gilt es, mit dem Energie- oder Gebäudemanager zusammenzuarbeiten und diesen beim Ausbau seiner Kompetenzen zu unterstützen. Dabei sollte die Möglichkeit geschaffen werden, anhand konkreter Aufgaben lernen zu können. Des Weiteren sollte ein Übergabezeitraum im Vorfeld festgelegt werden, bei dem die Dienstleistungen weitgehend von den organisationsinternen Mitarbeitern erbracht werden. Dies sehen auch die aktiven Energiedienstleister so:

„Die Angst um ihren Job ist bei vielen technischen Mitarbeitern eine zentrale Hürde. Hier gibt es zwei Lösungen. Entweder hilft man der Organisation beim Aufbau eines eigenen Energiedienstleistungsteams, bei dem die technischen Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen. Oder die Energiedienstleistung wird zwar ausgegliedert, die technischen Mitarbeiter werden aber die ganze Zeit einbezogen und bauen ihre eigenen Kompetenzen auf, um die Energiedienstleistung zu handhaben.“
(Energiedienstleister)

Eine weitere Geschichte, mit der Ängste vor einem Kontroll- oder Jobverlust genommen werden können, könnte die folgende sein:

„Ein weiterer Irrglaube bei den Kunden ist die Angst vor einem Kontrollverlust. Für gewöhnlich können wir ihnen zeigen, dass mit der besseren Leistungsüberwachung und -erfassung vielmehr Kontrolle und Steuerfähigkeit hinzugewonnen werden, da Maßnahmen nun verstärkt mit Blick auf Leistung und Ergebnis ergriffen werden können. Der alte Job geht tatsächlich verloren – im Sinne der für diesen alten Job benötigten Kompetenzen. Der Job ändert sich mit den neuen Überwachungsmöglichkeiten, wird aber mindestens genauso interessant.“ (Energiedienstleister)

Jede Geschichte sollte dabei in der richtigen Sprache für die jeweiligen Mitarbeiter erzählt werden – technische Begriffe sind meist nicht der beste Einstieg:

„Man sollte den Prozess nicht von einem technischen Standpunkt aus beginnen, denn Technik ist nicht die Sprache der Leute, an die man sich zuerst wenden sollte: die Führungskräfte. Wenn der erste Ansprechpartner in einer Organisation der Leiter der technischen Dienste ist, dann hat man es mit einer verängstigten Person zu tun, die Sorge um ihren Arbeitsplatz hat. Und da die Führungsebene sowieso unterschreiben muss und es weitaus schwieriger ist, sich von der unteren Ebene nach oben durchzuarbeiten, ist es besser, gleich ganz oben anzufangen und sich dann nach unten vorzuarbeiten.“
(Energiedienstleister)

„Es muss mit der richtigen Entscheidungsebene gearbeitet werden. Man braucht die Entscheidungsträger, um den Auftrag zu bekommen und um dann auf die Mitwirkung der anderen Mitarbeiter zählen zu können.“

4.

Wenn der Kunde sich nur auf uns einließe und uns vertrauen würde (Projektentwickler oder Energiedienstleister) ...

4.1 Herausforderungen

Fehlendes Vertrauen und Misstrauen

Sowohl die Literatur als auch die Befragten verweisen darauf, dass potenziell fehlendes Vertrauen potenziell eine der wichtigsten Fragen bei einer erfolgreichen Aufgabenübertragung an Energiedienstleister ist (Hansen et al (2010); European Workshop (2011); Sinkkonen & Pätäri (2012)).

Ein befragter Energiedienstleister erwähnte das Verhältnis zwischen Vertrauen und der Verteilung von Kosten und Nutzen bei einem Energiedienstleister:

„Das Thema Vertrauen ist wegen schlechter Erfahrungen in der Vergangenheit ein Problem und aufgrund des Umstands, dass Energiedienstleister gewerblich tätig sind, mit dem Zweck der Gewinnmaximierung verbunden.“ (Experte) „Wir glauben, es gibt einen Haken/wir haben gehört, dass Energiedienstleister einen nur abzocken wollen.“ „Viele Kunden vermuten, dass es irgendwo einen Haken gibt. Sie haben insbesondere Bedenken wegen des auf ihrer Seite anfallenden Aufwands und fragen sich, wie Kosten und Nutzen verteilt sind. Sie haben die Sorge, dass sie nicht nur die Kosten finanzieller Art tragen müssen, während der Energiedienstleister den Nutzen einfährt.“ (Energiedienstleister)

Dieses Gefühl, dass es irgendwo einen Haken geben muss, kann einerseits auf das mangelnde Vertrauen eines Kunden in den Projektentwickler zurückzuführen sein. Es kann aber auch auf einer Unsicherheit beim Kunden beruhen, wenn dieser die komplexen Fragen rund um das Energie-Contracting nicht vollständig versteht:

„Im schwedischen Kontext treibt die Kunden nicht so sehr die „Angst“ vor unethischen Geschäftspraktiken um, sondern eine „Unsicherheit“, die sich daraus ergibt, dass die Preiskalkulation des Energiedienstleisters, Margen usw. nicht durchschaut werden.“ (Experte)

Schließlich kann mangelndes Vertrauen auch auf den Umstand zurückgeführt werden, dass sich die beteiligten Personen und Organisationen nicht kennen. Wie sowohl die Literatur als auch ein Befragter erwähnen, braucht der Aufbau von Vertrauen Zeit – es muss genügend Möglichkeiten geben, um das Verhalten der anderen beobachten und beurteilen zu können (Lindenberg 2000).

„Der Aufbau von Vertrauen erfordert viel Zeit und viel persönlichen Umgang.“ (Experte)

4.2 Lösungen

Botschafter, Geschichten und gute Beispiele als vertrauensbildende Instrumente

Viele der in den vorangegangenen Abschnitten vorgestellten Lösungen sind auch für den Aufbau von Vertrauen zentral und werden deshalb hier lediglich nochmals aufgeführt:

- eine Führungskraft in der Organisation des Kunden ausfindig machen und diese davon überzeugen, das Energie-Auditprogramm oder das Aktionsprogramm für das Energiemanagement offiziell zu betreuen
- konkrete und erreichbare Botschafter unter den Kunden einsetzen, die als Referenz dienen, Auskunft über ihre Erfahrungen geben und über gute Beispiele berichten
- Erfahrungen aus der Vergangenheit mit Energieeffizienzprojekten besprechen und mögliche Ursachen oder Gründe für berechtigtes Misstrauen offenlegen
- die Gründe für Widerstand oder Ablehnung anerkennen und auf Kommunikation, ein offenes Ohr und soziale Kompetenzen setzen (Bleylet et al. 2013)

Zuhören und eine Beziehung aufbauen

Wie in den obigen Abschnitten deutlich geworden ist, geht es bei einer erfolgreichen Aufgabenübertragung an einen Energiedienstleister um weit mehr als um Technik. Deshalb sollte dafür gesorgt werden, dass die Kompetenzen des Projektentwicklers über die rein technischen Kenntnisse hinausgehen:

„Es ist nicht das technische Know-how, was einem als Projektentwickler einen Vorteil verschafft. Die Technik ist zweitrangig, schließlich kann das jeder. Entscheidend sind der Aufbau einer Beziehung, das Schaffen von Vertrauen und Akzeptanz.“
(Energiedienstleister)

Vertrauen ist dabei sehr stark mit dem Vermögen verknüpft, die Sorgen, Ängste und Motivationen des Kunden und seiner Mitarbeiter ernst zu nehmen. Das gilt insbesondere dann, wenn ein Kunde oder eine zentrale Person in einer Organisation die folgenden Bedenken anspricht: „Wir möchten nicht die Kontrolle verlieren/ wir möchten nicht die Anlagenleistung und andere Risiken Dritten überlassen.“ Aus der Literatur kommt hierzu der Vorschlag, dass ein Projektentwickler sich im Vorfeld damit beschäftigen sollte, wie der persönliche Umgang und die soziale und emotionale Verfasstheit der jeweiligen Organisation bzw. des Unternehmens aussehen – wie also die Organisationskultur beschaffen ist (Keller und Aiken 2009). Zuhören und ausgiebige Gespräche mit dem Kunden sind von grundlegender Bedeutung, um die jeweiligen Handlungen, Ängste und Motivationen nachvollziehen zu können. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf emotionale Formulierungen gelegt werden. So kann herausgefunden werden, ob es vielleicht unterschwellige Ressentiments oder Altlasten gibt. Im Rahmen der sogenannten Laddering-Methode (Reynolds und Gutman 1988) sollte solange „Warum“ gefragt werden, bis der tatsächliche Grund zutage tritt. Wenn der Projektentwickler anschließend das Gehörte bzw. Verstandene reflektiert und flexible Lösungen für die herausgearbeiteten zentralen Fragen anbietet, trägt das zum Vertrauensaufbau bei. Auch der folgende Befragte bestätigt, dass gemeinsam verbrachte Zeit, Zuhören und Schlussfolgern beim Kunden für einen Projektentwickler wichtig sind:

„Man muss unbedingt herausfinden, was die Kunden als Problem oder Risiko sehen oder wahrnehmen. Und das findet man heraus, indem man viele Fragen stellt. Fragen zu ihrer Organisation und den von ihnen wahrgenommenen Hindernissen. Dabei muss man sie dazu anregen, darüber nachzudenken, welche der Hindernisse mit Energieeffizienz und welche mit dem Energiedienstleister zu tun haben. Wir haben eine eigene Methode, um die Wahrnehmung des Kunden bezüglich Energieeffizienz und Energiedienstleister zu hinterfragen und herauszufordern. So bieten wir in der ersten Phase Workshops und Gruppenseminare mit dem klaren Schwerpunkt Aufklärung an. In der zweiten Phase geht es um eine detaillierte Vorstellung der verschiedenen Formen und Modelle von Energiespar-Contracting und Energieliefer-Contracting, und in der dritten Phase dann um strategische Diagnostik mit finanziellen und technischen Simulationen. In der letzten Phase schließlich geht es um die Projektentwicklung.“ (Energiedienstleister)

Einzelprojekte als Schritte auf dem Weg hin zu dauerhaftem Vertrauen

Eine andere Möglichkeit zum Aufbau von Vertrauen besteht nach eigener Erfahrung einer der Energiedienstleister darin, das erste Projekt mit dem Ziel zu starten, einander besser kennenzulernen und eine Beziehung für die Zukunft aufzubauen:

„Manchmal muss man einfach akzeptieren, dass Prozesse langsam und zeitraubend sind und dass das erste Projekt in einer Stadt nicht unbedingt einfach umzusetzen ist. Wenn man das aber richtig macht, dann kann man mithilfe dieses Projekts Beziehungen für die Zukunft aufbauen. Wir hatten zum Beispiel ein Energieeffizienzprojekt in einem Freiburger Stadtteil mit 20.000 Einwohnern. Der Stadtteil besteht aus alten Gebäuden vom Anfang des 20. Jahrhunderts, die zum Teil unter Denkmalschutz stehen und deshalb nicht gedämmt werden können. Einige Bewohner waren in einer Vereinigung aktiv, die dieses Stadtviertel lebenswerter machen wollte und die dabei die Stadt energisch für ihre „Untätigkeit“ kritisierte. Wir fingen an, mit diesen Leuten zusammenzuarbeiten und konnten dadurch auf beiden Seiten ein besseres Verständnis schaffen – das anfängliche Reden zu ihnen wurde zu einem Dialog. Ein Zitat von Captain Barbosa aus „Fluch der Karibik“ beschreibt diesen Prozess sehr gut: „Manchmal muss man sich erst verirren, um die Orte zu finden, die nicht gefunden werden können.“ Meine Übersetzung: Es braucht Vertrauen in den Prozess, und dann kann das Ergebnis etwas Neues und Besseres sein.“ (Experte)

Wenn ein großes Projekt nicht denkbar ist, kann zunächst mit Energie-Contracting „light“ Vertrauen in kleinen Schritten aufgebaut werden. Dies gilt insbesondere, wenn der Energiedienstleister ein gewinnorientiertes Unternehmen ist:

„Ich denke, dass Vertrauen mit kleinen Schritten effektiv aufgebaut werden kann – zum Beispiel durch den Abschluss eines vorläufigen Vertrags, bei dem es vor allem um eine Bestandsaufnahme rund um die Gebäude geht, wie etwa Gebäudetyp und die Menge der durch die Gebäude verbrauchten Energie. Viele Organisationen haben diese Informationen nicht, weshalb ein Energiedienstleister ihnen beim Ermitteln dieser Informationen behilflich sein sollte. In dieser ersten Phase kann der Energiedienstleister Vertrauen aufbauen, indem er eine Bezahlung nur bei erfolgreichem Abschluss der Aufgaben vereinbart. Das investierte Geld kann dann in der zweiten Phase wiedererlangt werden (mit dem eigentlichen Vertrag zu Energiesparsystemen/-strategien). Ein Unternehmen, das Dienstleistungen im Rahmen dieser ersten Phase anbietet, wird auch „Energiedienstleister light“ genannt. Es ist aber durchaus möglich, dieses Angebot zu einem umfassenden Geschäftsmodell für Energiedienstleistungen auszubauen. Auch größere Organisationen können aus dem gleichen Grund zunächst mit einem Energievertrag für ein Gebäude anfangen: um den Energiedienstleister und sein Vorgehen kennenzulernen.“ (Experte)

Überwachung der Leistung

Eine weitere Lösung – die Bestandteil der weiter oben vorgestellten Lösung mit dem Einsatz von guten Beispielen ist – besteht darin, mithilfe von Geschichten von guten Beispielen allgemeines Vertrauen in Projektentwickler herzustellen. Um diese Geschichten entwickeln und dann verwenden zu können, müssen Projektentwickler ihre eigenen Prozesse überwachen. Zudem kann mit dem Austausch von Erkenntnissen unter Projektentwicklern dazu beigetragen werden, gesellschaftliches Vertrauen in die Qualität und Erfahrung von Projektentwicklern aufzubauen:

„Last but not least vergessen wir manchmal, was wir gelernt haben. Deshalb sollten wir unsere Erfahrungen dokumentieren und sie anderen zur Verfügung stellen.“ (Experte)

Transparenz, Unabhängigkeit und Partnerschaften

Schließlich kann einem Mangel an Vertrauen auch durch eine strategische Arbeit an Transparenz, Unabhängigkeit und Partnerschaften begegnet werden. Transparenz bei sämtlichen Elementen des Ausgliederungs-Prozesses und Transparenz bei Fehlern, die in der Vergangenheit gemacht wurden, ist von entscheidender Bedeutung, um eine von Vertrauen geprägte Beziehung zu einem Kunden aufzubauen:

„Transparenz ist für den Aufbau von Vertrauen von zentraler Bedeutung. Man muss vorherige schlechte Erfahrungen mit Energieeffizienz ansprechen, selbst wenn diese vor Jahren bei einem anderen Unternehmen oder einer anderen Gemeinde gemacht wurden. Man muss sich mit diesen Gruselgeschichten auseinandersetzen und erklären, was heute alles anders ist. Außerdem muss man auch von Anfang an offen über die Auswirkungen sprechen, die der Kunde oder das Wetter auf den Erfolg des Energiedienstleisters haben können, zum Beispiel wenn ein Winter nicht so kalt ist oder kälter als vorhergesagt, oder wenn das Gebäude anders als erwartet genutzt wird.“ (Energiedienstleister)

Auch Transparenz hinsichtlich möglicher geschäftlicher Verbindungen eines Projektentwicklers zu Produkten und Marken ist essenziell, wobei die Empfehlung eines erfolgreichen Energiedienstleisters hierbei lautet, neutral bei Produkten, aber loyal bei der Qualität und bei der Marke zu sein:

„Um Vertrauen zu schaffen, gilt: kein Produkt verkaufen, sondern die beste Lösung anbieten. Man muss neutral bei Produkten sein, aber loyal zu einer Marke. Man sollte also die beste Qualität anbieten, sich aber nicht auf Heizpumpen beschränken und Mikro-KWK-Anlagen außen vor lassen, oder Solarmodule anbieten, aber keine Solarkessel ... Als wir es geschafft haben, uns vom Produkt zu lösen und uns stattdessen auf die Lösung für den Kunden zu konzentrieren, haben wir Vertrauen geschaffen.“ (Energiedienstleister)

„Der Aufbau von Vertrauen erfordert viel Zeit und viel persönlichen Umgang.“

Auch die Unternehmensart eines Energiedienstleisters kann Einfluss auf das Vertrauen eines Kunden haben. Je gewinnorientierter ein Energiedienstleister ausgerichtet ist, desto geringer ist das Vertrauen des Kunden in diesen Energiedienstleister, so die Aussage eines Befragten. Deshalb gilt es, offen über das Geschäftsmodell und die Gewinne für den Energiedienstleister zu sprechen, um so Misstrauen zu vermeiden:

„Das hat auch damit zu tun, dass sie skeptisch gegenüber großen Unternehmen mit großen Rechtsabteilungen sind, die aus öffentlichen Dienstleistungen Gewinn schlagen wollen und vor Ort keine Arbeitsplätze schaffen oder Investitionen vornehmen. Diese Kunden bevorzugen kleinere Anbieter vor Ort mit kleinerem Leistungsangebot.“ (Energiedienstleister)

„Projektentwicklern aus dem öffentlichen Bereich wird von den Kunden mehr Vertrauen entgegengebracht, da sie als neutraler und als im öffentlichen Interesse handelnd wahrgenommen werden. Projektentwickler aus dem öffentlichen Bereich sind zum Beispiel die, die aus Energieagenturen kommen. Diese Neutralität trägt zur verstärkten Schaffung eines Marktes für Energiedienstleistungen bei.“ (Energiedienstleister)

Die geforderte Transparenz kann auch über die Einrichtung eines unabhängigen Informationsforums gestärkt werden:

„Informationen wurden zu zwei verschiedenen Zwecken gegeben: einmal, um in der Form von Vorträgen, Seminaren und Workshops realistische Erwartungen in Bezug auf die Möglichkeiten eines Energiedienstleisters zu schaffen. Und zum zweiten, um Unsicherheiten bei der Zusammenarbeit mit einem Energiedienstleister abzubauen. Bei Letzterem werden die Kunden über Ausschreibung, Verträge und Unterstützungsmöglichkeiten informiert ... Mit dem Forum konnten Erfahrungen mit den Angeboten von Energiedienstleistern gewonnen werden, da den Kunden dort die ersten Schritte aufgezeigt wurden. Damit wurde Vertrauen geschaffen und Unsicherheit genommen.“ (Experte)

Die letzte Lösung schließlich für mangelndes Vertrauen, insbesondere mangelndes Vertrauen in die Kompetenz von Projektentwicklern und Energiedienstleistern, ist die Wahl der richtigen Partner für eine Zusammenarbeit. Projektentwickler sind dabei der perfekte Partner in der Mitte eines Konsortiums von Partnern, so einer der Befragten:

„Ich glaube, dass uns als Projektentwickler aufgrund unserer Position als objektiver Vermittler eine wichtige Rolle beim Schaffen von Vertrauen zwischen Organisation und Energiedienstleistern zukommt. Wir führen die Dienstleistung nicht aus, wir beraten nur. Wir repräsentieren keinen Energiedienstleister im Speziellen, sondern begleiten den Prozess und helfen bei der Wahl des besten Angebots aus einer Reihe von Anbietern, und das gemäß der Situation des Kunden.“ (Experte)

Eine äußerst effektive Strategie in puncto Partnerschaften ist sowohl für Projektentwickler als auch für Energiedienstleister der Beitritt zu einem Fachverband und die Beteiligung an Forschungsprojekten.

„Auch Partnerschaften spielen eine Schlüsselrolle beim Herstellen von Vertrauen. Man kann Vertrauen in die eigene Kompetenz als Projektentwickler herstellen, indem man offen mit den eigenen Fähigkeiten und deren möglichen Grenzen umgeht. Aber auch die Mitgliedschaft in einem Fachverband, die Arbeit mit nationalen Agenturen und, noch besser, die Beteiligung an Forschungsprojekten helfen dabei, sich als zuverlässig und kompetent zu präsentieren. Um ein erfolgreicher Energiedienstleister zu werden, muss man mit vielen Partnern zusammenarbeiten, die jeweils ihre eigenen Kompetenzen einbringen, und dabei einen klaren Qualitätsanspruch verfolgen, so wie wir das mit gemanagten Energiedienstleistungen getan haben. Zunächst einmal stärkt dies die Branche und baut gesellschaftliches Vertrauen auf. Viele Energiedienstleister vergessen, dass sie nicht nur mit ihren Kunden, sondern auch mit Banken, Gemeinden und Einzelhändlern eine Beziehung aufbauen müssen. Zweitens gewährleistet dies einen ganzheitlichen Projektansatz und bringt die verschiedenen Beteiligten – von Architekten bis zu Bankern – miteinander ins Gespräch, so dass am Ende alles perfekt aufeinander abgestimmt ist. Und das schafft bei den Kunden Vertrauen.“ (Energiedienstleister)

5.

Rollen und Aufgaben eines Projektentwicklers

In unserem Aufsatz haben wir bisher die Herausforderungen, mögliche Lösungen und die treibenden Kräfte bei der Gewinnung von Kunden für das Energie-Contracting beschrieben. In diesem Abschnitt nun befassen wir uns anhand dieser Erkenntnisse mit den Rollen und besonderen Aufgaben eines Projektentwicklers.

Brückenbauer

Der Schwerpunkt des Energiespar-Contracting liegt auf Maßnahmen zur Energieeinsparung sowie auf den zu ihrer Umsetzung erforderlichen Finanzmodellen. Potenzielle Kunden aber treiben andere Fragen um, zum Beispiel die Komplexität der Dienstleistungen, Misstrauen und fehlendes Interesse. Aus unserer Recherche geht hervor, dass die Hauptrolle des Projektentwicklers darin besteht, eine Brücke zwischen Energiedienstleistern und potenziellen Kunden zu bauen. Oder anders formuliert: die Hürden für Kunden bei der Beauftragung von Energiedienstleistungen zu senken. Dies erfolgt auf der einen Seite über:

- eine Verbesserung des Verständnisses der Kunden, z. B. durch Ausflüge zu Gebäuden mit etablierten guten Beispielen und Workshops
- den Aufbau von Vertrauen, z. B. durch eine schrittweise Zusammenarbeit
- den Ausbau des Interesses, z. B. durch das Erzählen von Erfolgsgeschichten und dem Antizipieren von Kundenwünschen (z. B. Komfort)

Auf der anderen Seite sollte der Projektentwickler einige Anforderungen für Energiedienstleister formulieren oder mit Energiedienstleistern zusammenarbeiten, die diese Anforderungen erfüllen. Beispielsweise sollte ein Energiedienstleister flexibel genug sein, um die Wünsche des Kunden vorhersehen zu können. Dementsprechend sollten Energiedienstleister auch eine gewisse Unabhängigkeit bei der Wahl der Technik an den Tag legen, um so bestmöglich auf den Kunden eingehen zu können. Zudem sollte ein Energiedienstleister bereit sein, in eine Beziehung zu dem Kunden zu investieren, um damit Vertrauen aufzubauen. Das bedeutet, dass Energiedienstleister bereit sein müssen, eine kostenlose Überprüfung der Energieeffizienz vorzunehmen oder auf dem Weg hin zu einer Zusammenarbeit zunächst nur auf Erfolgsbasis bezahlt zu werden.

Multiplikator

Wenn es darum geht, für Innovationen Unterstützung zu gewinnen, kommt es vor allem auf die Verbreitung und Bekanntmachung an. Als zweite Aufgabe kommt Projektentwicklern deshalb die aktive Suche nach guten Beispielen und geeigneten Botschaftern zu, um so überzeugende Geschichten erzählen zu können. Eine weitere wichtige Aufgabe für Projektentwickler besteht darüber hinaus darin, auch Regierungen als Botschafter zu gewinnen. Denn mit entsprechenden Maßnahmen in öffentlichen Gebäuden voranzugehen, wäre ein starkes Beispiel. In ihrer Rolle als Multiplikator sollten Projektentwickler auch die Erarbeitung von Richtlinien zur Standardisierung von Messung und Prüfung des Erfolgs im Blick haben und dafür Lobbyarbeit betreiben.

Vermittler

Auf strategischer Ebene nehmen Projektentwickler ganz klar die Rolle eines Vermittlers zwischen Energiedienstleistern und Kunden ein, wie dies auch weiter oben beschrieben wurde. Als Vermittler kann der Projektentwickler das Vertrauen auf Seiten von Gesellschaft und Kunde stärken, indem er Partnerschaften mit Forschungsprojekten, Fachverbänden oder Energieagenturen initiiert. Dabei sollte ein Projektentwickler sicherstellen, dass die ganze Bandbreite an relevanten Akteuren mit ihren jeweiligen Fähigkeiten in solchen Partnerschaften vertreten ist. Dies trägt zu einer Stärkung der Branche und dem Aufbau von gesellschaftlichem Vertrauen bei.

Beziehungsexperte

Sobald eine Organisation ihr Interesse bekundet, müssen im nächsten Schritt alle Personen in dieser Organisation für das Projekt gewonnen werden. Diesen Rückhalt innerhalb der Organisation zu organisieren ist eine eindeutige Aufgabe für Projektentwickler. Konkret bedeutet dies, dass ein Projektentwickler auf und mit allen Ebenen der Organisation arbeiten muss, um so die richtige Stimmung für die anstehende Änderung herbeizuführen. Diese Aufgabe geht der gängigen Projektentwicklungs- und Beschaffungsphase voran. Dem Beziehungsmanagement kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Der Kunde muss das Gefühl haben, dass Projektentwickler und Energiedienstleister langfristige Partner sind, die gut zuhören können und die strategischen Anliegen und Bedürfnisse der Organisation sowie die emotionale Verfasstheit des Kunden und seiner gesamten Belegschaft verstehen. Dementsprechend geht es auch nicht so sehr darum, die psychologische und Organisationskultur des Kunden zu ändern – sondern darum, dass Projektentwickler die notwendigen kommunikativen Kompetenzen besitzen müssen.

6. ■ Fazit

Die Untersuchung zeigt, dass die verfügbare Literatur zu Projektentwicklern und dem Ausgliedern von Energiedienstleistungen sich bisher nicht übermäßig damit beschäftigt hat, Handlungsleitlinien für Projektentwickler und Energiedienstleister bereitzustellen. Dementsprechend war das Ableiten von Antworten auf die Forschungsfragen nicht einfach. Unsere Befragten hingegen zeigen etliche mögliche Lösungen für die allgemein wahrgenommenen Herausforderungen auf. Auch wenn also etliche interessante Lösungsvorschläge genannt werden, müssen wir doch den begrenzten Umfang dieser Untersuchung betonen und darauf hinweisen, dass die Grundlage nur in begrenztem Maße Verallgemeinerungen zulässt. Viele Fragen müssen noch weiter untersucht werden.

Die kurze Literaturrecherche brachte nicht viele Lösungen zu den Forschungsfragen und zentralen Themen dieses kleinen Projekts zutage. Dafür waren die Interviews mit aktiven Energiedienstleistern, Kunden und Experten umso aufschlussreicher. Gleichwohl betonen wir nochmals den begrenzten Umfang dieser Untersuchung und weisen darauf hin, dass die Grundlage nur in begrenztem Maße Verallgemeinerungen zulässt. Obwohl die Erkenntnisse aus den Interviews in Übereinstimmung mit der Theorie zu stehen scheinen bzw. diese augenscheinlich ergänzen, sind doch weitere Untersuchungen zu vielen Fragen notwendig. Darüber hinaus unterscheiden sich der Kontext für das Ausgliedern von Energiedienstleistungen sowie der operative Kontext für Projektentwickler von Land zu Land aufgrund der unterschiedlichen Kultur, des unterschiedlichen institutionellen Rahmens von Politik und Markt sowie unterschiedlicher Branchenstrukturen. Diese Punkte bedürfen einer weiteren Untersuchung.

7

Anhang

Liste der Befragten

Energiedienstleister

1. Charles-Henri Bourgois- Factor 4, Belgien
2. Lieven Vanstraelen, co-CEO and Owner Energinvest, Belgien
3. Ger Kempen- ESCoplan, Niederlande
4. Mikko Jalas-Enespa, Finnland

Experten

5. Catherine Cooremans, University Genève, Schweiz
6. Klaus Hoppe, ehemaliger Leiter der Energiefachstelle der Stadt Freiburg, Klaus Hoppe consulting, Deutschland
7. Dr. Harald Baedeker, Ingenieurbüro Dr. H. Baedeker GmbH, Deutschland
8. Hans Korbee, Dutch Energy Agency, Spezialist für Energiedienstleistungen, Niederlande
9. Anne Schenker, Technische Sachverständige der KfW (ehemalige Projektleiterin dena)
10. Manuel Sward, Projektentwickler im schwedischen Markt, Schweden
11. Eva Heiskanen, National Consumer Research Centre, Finnland

Kunden

12. Leendert Odijk, Team coordinator Building and maintenance municipal property, municipality's Hertogenbosch, Niederlande
-

8 ■

Vollständige Auflistung der Handlungsleitlinien

Mein Kunde kennt sich nicht gut genug mit Energie-Contracting aus, er hat noch nie davon gehört und versteht das Ganze nicht.

- Sorgen Sie für eine stärkere Verbreitung von Informationen über Energie-Contracting und entsprechende Projekte.
- Verbünden Sie sich mit der Regierung, NGOs und Fachverbänden, um ein Akkreditierungssystem für Energiedienstleister auf den Weg zu bringen.

Mein Kunde versteht das Energie-Contracting-Modell nicht, insbesondere wie mit den Mess- und Prüfprotokollen die Ergebnisgarantien gewährleistet werden.

- Betreiben Sie Lobbyarbeit oder arbeiten Sie an der Erstellung standardisierter Mess- und Prüfverfahren für Energieeinsparungen.
- Verwenden Sie, soweit vorhanden, standardisierte Mess- und Prüfverfahren für Energieeinsparungen.

Mein Kunde weigert sich, über Ausgliederung oder Energiedienstleister überhaupt nachzudenken, ist damit nicht vertraut.

- Organisieren Sie Workshops, um öffentliche Akteure zu informieren und einzubinden.
- Finden Sie Beispiele und machen Sie diese bekannt: Erzählen Sie echte Erfolgsgeschichten.
- Lassen Sie ähnliche Kunden oder Unternehmen von ihren Erfahrungen berichten.
- Regen Sie die Regierung dazu an, mit Maßnahmen in öffentlichen Gebäuden voranzugehen – Übernahme einer Vorbildfunktion.
- Organisieren Sie einen Ausflug zu einem Gebäude mit etablierten guten Beispielen für Kunden und andere Beteiligte: Der Ausflug kann dabei unter Umständen ebenso wichtig wie das besuchte Gebäude selbst sein.
- Bitten Sie führende Stakeholder, Sie bei Projekten zu besuchen und zu erzählen: Die Akteure können als Botschafter fungieren.

Mein Kunde kennt seine eigenen Energiekosten nicht, glaubt nicht, dass er einen Energiedienstleister braucht.

- Bieten Sie eine Überprüfung und Bewertung der Energiesituation an.
- Führen Sie eine kostenlose Untersuchung wichtiger energiebezogener Geräte durch, die ausgetauscht werden müssen oder nachgerüstet werden könnten.
- Stellen Sie eine Liste mit potenziellen Investitionen für neue Anlagen und die entsprechende Amortisationszeit zur Verfügung.
- Definieren Sie eine Energiekosten-Baseline, erfassen Sie grundlegende Angaben zu den Energiekosten, dem Energieverbrauch und Kennwerten zur Endnutzung bei den Anlagen des Kunden.
- Stellen Sie die Informationen grafisch dar.
- Präsentieren Sie Energie-Contracting als strategische Entscheidung: Zeigen Sie auf, dass die Änderung Teil einer Strategie im Unternehmen oder einer Regierungsbehörde sein kann.

Meine Kunden haben das Gefühl, dass der Aufwand und die Kosten nicht die möglichen Einsparungen zwischen 5 und 20 Prozent ihrer Stromrechnung wert sind.

- Nutzen Sie die Skaleneffekte von Energiedienstleistern, die mehrere Kunden haben und deshalb Mitarbeiter mit technischen und betriebswirtschaftlichen Fachkenntnissen beschäftigen können, die sich dann um verschiedene Kunden kümmern.
- Arbeiten Sie mit Energiedienstleistern, die Großbestellungen tätigen und deshalb Mengenrabatte erhalten.
- Arbeiten Sie mit Energiedienstleistern, die bei verschiedenen Kunden über standardisierte Verfahren für Messung & Prüfung, Kontrolle und Datenverwaltung verfügen und somit Leistungsvergleiche ermöglichen.

Wo finde ich die besten Kunden?

- Konzentrieren Sie sich zunächst auf Grund- und Sekundarschulen, Hochschulen, kommunale Verwaltungen, Krankenhäuser und den öffentlichen Wohnungsbau als mögliche Kundenkategorien im institutionellen Bereich.
- Konzentrieren Sie sich auf Krankenhäuser, Bürobauten und den Einzelhandel sowie Industrieunternehmen und Wohnbauten als mögliche wichtige Kundenkategorien im privatwirtschaftlichen Bereich.
- Behalten Sie den Kontext (institutioneller, politischer, infrastruktureller oder anderweitiger Art) im Auge.
- Nehmen Sie ausgehend von externen Ereignissen und Änderungen eine Bestandsaufnahme der verschiedenen Bedürfnisse der verschiedenen Kunden vor und arbeiten Sie dann ein Angebot aus, das Lösungen für die jeweiligen Probleme und Bedürfnisse enthält.
- Finden Sie heraus, was im Markt und in der Politik vor sich geht, und was das für den Kunden bedeuten könnte.
- Stellen Sie sicher, dass Sie dem Vorstandsvorsitzenden oder Finanzvorstand einen strategischen Schritt voraus sind und ein strategischer Partner für diesen Kunden werden können.
- Beweisen Sie, dass Sie gut zuhören können und den Kunden und seine Position im Marktgeschehen verstehen.

Die Energiekosten meines Kunden sind gering oder unwichtig, machen nur einen kleinen Teil der Gesamtausgaben bzw. des Umsatzes aus, ich kann sie nicht als Einstieg verwenden.

- Beginnen Sie den Prozess nicht von einem technischen Standpunkt aus, denn Technik ist nicht die Sprache der Leute, an die Sie sich zuerst wenden sollten: die Führungskräfte.
- Analysieren und verstehen Sie die Bedürfnisse Ihres Kunden, auch bzw. gerade die Bedürfnisse, die nichts mit Energie zu tun haben.
- Untersuchen Sie bereits im Vorfeld, was dem Kunden wichtig ist und welche Ziele er hat.
- Verkaufen Sie nicht Energieeffizienz, sondern etwas anderes, etwas, das Ihnen vielleicht zweitrangig scheint, aber tatsächlich für den Kunden der entscheidende Antrieb ist.
- Verpacken Sie das Paket: Kunden brauchen Komfort, Kosteneinsparungen, Produktionseffizienz, den Austausch einer Heizungsanlage, die Verbesserung der Effizienz von Industrieprozessen, ein besseres Energielabel, ein optisch ansprechenderes oder moderneres Gebäude, eine Neustrukturierung der Organisation, einen besseren Bauwert, einen Umbau, Mitarbeiterzufriedenheit, ein besseres Raumklima, höhere Kapazitäten und effizientere Prozesse.
- Finden Sie heraus, was dem Kunden wichtig ist und präsentieren Sie Energieeffizienz und Energie-Contracting als maßgeschneiderte Lösung.
- Präsentieren Sie Energiespar-Contracting und Energieliefer-Contracting als gängige Praxis und gehen Sie nicht weiter auf ihren innovativen Charakter ein.
- Rechnen Sie mithilfe von guten Beispielen, wie mit der Umsetzung der Energiedienstleistungen Komfort und Mitarbeiterzufriedenheit steigern werden.

Mein Kunde hat Angst, die Kontrolle zu verlieren bzw. vertritt die Ansicht „My Home is my Castle“ und will sich um potenzielle (nachhaltige) Renovierungen selbst oder mit seinen Technikexperten kümmern.

- Analysieren Sie im Vorfeld die Bonität des Kunden.
- Bieten Sie eine alternative greifbare Erfahrung: Organisieren Sie einen Besuch eines Gebäudes, bei dem Energiedienstleistungen umgesetzt wurden.
- Zeigen Sie, dass Energiedienstleister mehr Erfahrung mit nachhaltigen Gebäudelösungen haben, dass die Ideen von Projektentwicklern kreativer sein könnten und dass sie alle einem ganzheitlichen Ansatz folgen, bei dem die Konstruktions- und Bauphase miteinander verwoben sind. Zeigen Sie dabei auf, dass dies häufig zu effektiveren Lösungen führt.

Einige der Mitarbeiter meines Kunden haben Angst um ihren Arbeitsplatz.

- Helfen Sie dem Unternehmen beim Aufbau eines eigenen Energiedienstleistungsteams, bei dem die technischen Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen.
- Arbeiten Sie mit dem Energie- oder Facility-Manager zusammen und unterstützen Sie diesen beim Ausbau seiner Kompetenzen zur Handhabung von Energiedienstleistungen. Dabei sollte die Möglichkeit geschaffen werden, anhand konkreter Aufgaben lernen zu können. Des Weiteren sollte ein Übergabezeitraum im Vorfeld festgelegt werden, bei dem die Dienstleistungen weitgehend von den firmeneigenen Mitarbeitern erbracht werden.
- Zeigen Sie dem Kunden, dass mit der besseren Leistungsüberwachung und -erfassung Kontrolle und Steuerfähigkeit hinzugewonnen werden, da Maßnahmen nun verstärkt mit Blick auf Leistung und Ergebnis ergriffen werden können.
- Erkennen Sie an, dass die Angst um ihren Arbeitsplatz die jeweiligen Mitarbeiter umtreibt. Und wenn der Arbeitsplatz selbst nicht gestrichen wird, dann zeigen Sie, dass sich nur die Kompetenzen ändern müssen und dass mit den neuen Überwachungsmöglichkeiten sich der Job zwar tatsächlich ändert, aber mindestens genauso interessant wird.

Mein Kunde hat Angst vor potenziellen Problemen mit den Nutzern des Gebäudes.

- Sorgen Sie dafür, dass der Kunde mit Nutzern sprechen kann, die solch ein Projekt bereits erlebt haben, sodass er Vertrauen aufbaut, dass es keine Beschwerden von den Nutzern geben wird.

Mein Kunde schafft es nicht, in der ganzen Organisation Rückhalt für das Projekt zu organisieren.

- Arbeiten Sie in einer Organisation sowohl „von oben nach unten“ als auch „von unten nach oben“, um so die richtige Stimmung und das entsprechende Verhalten für die anstehende Veränderung herbeizuführen, und zwar sowohl bei der Geschäftsführung als auch bei den Mitarbeitern im Unternehmen bzw. Hierarchiestufen in einer öffentlichen Verwaltung.
- Berücksichtigen Sie, dass ein wesentlicher Teil eines erfolgreichen Ausgliederungsprozesses die Phase vor der gängigen Projektentwicklungs- und Beschaffungsphase ist.
- Finden Sie die Fürsprecher in einer Organisation und helfen Sie ihnen dabei, Veränderungen herbeizuführen.
- Kommunizieren Sie klar, umfassend und mitreißend. Legen Sie dabei klare Ziele fest und präsentieren Sie den Führungskräften die Veränderung als packende Geschichte, die sie in ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation verwenden können.
- Lassen Sie Ihren Fürsprecher bei der Umsetzung des Vorhabens in der gesamten Organisationshierarchie nicht allein.
- Erzählen Sie verschiedene einfache und wahre Geschichten, die intern für alle relevanten Beteiligten von Belang sind. Diese ersten Wochen sind absolut entscheidend.
- Sie müssen vor Ort beim Kunden präsent sein, zuhören, zuhören und nochmals zuhören und formulieren, wie Energieeffizienz für die verschiedenen Beteiligten auf verschiedene Art und Weise vorteilhaft sein wird. Dabei müssen Sie das herausstellen, was für die Leute jeweils wichtig ist.
- Erzählen Sie die fünf verschiedenen Geschichten für das Arbeitsumfeld auf einmal: Auswirkung auf die Gesellschaft, den Kunden, die Organisation bzw. das Unternehmen/die Aktionäre, das Arbeitsteam und „mich“ persönlich. Mögliche Motivationsquellen für die verschiedenen Mitarbeiter lauten wie folgt: finanzielle Einsparungen für den Finanzmanager, Produktionseffizienz für die Führungskräfte, Energieeinsparung für den Gebäude- bzw. Energiemanager, Gesundheits- und Sicherheitsaspekte für die Personalabteilung, PR- und Marketingchancen für die Marketingabteilung, Führungsqualitäten für den Vorstand oder Geschäftsführer, eine bessere Arbeitsplatzumgebung und mehr Wohlbefinden für die Mitarbeiter.
- Ermutigen Sie die Mitarbeiter verschiedener Ebenen, ihre Geschichte aufzuschreiben: Ein guter Ausgangspunkt hierfür sind Umfragen und persönliche Gespräche mit allen Ebenen der Organisation bzw. des Unternehmens.
- Arbeiten Sie mit Vorbildern: Die Mitarbeiter müssen sehen, wie von ihnen bewunderte Kollegen das gewünschte Verhalten vorleben.
- Beschäftigen Sie sich im Vorfeld damit, wie der persönliche Umgang und die soziale und emotionale Verfasstheit der jeweiligen Organisation/ des jeweiligen Unternehmens aussehen. So tapen Sie nicht in Fallen, die vielleicht nach einem äußerst irrationalen Verhalten aussehen, aber tief in der Kultur der Organisation/ des Unternehmens verwurzelt sind.
- Stellen Sie viele Fragen: Hören Sie den Ausführungen zu und fragen Sie solange „Warum“, bis der tatsächliche Grund zutage tritt.
- Reflektieren Sie das Gehörte/Verstandene und bieten Sie flexible Lösungen für die herausgearbeiteten zentralen Fragen an.

Mein Kunde ist eine öffentliche Verwaltung, die viel mit Politik und abteilungsbezogenen Unterschieden zu tun hat.

- Lassen Sie sich nicht entmutigen und starten Sie mit einer Vielzahl von Kooperations- und Vernetzungsmaßnahmen und Verhandlungen.
- Beteiligen Sie alle relevanten öffentlichen Angestellten – vom Stadtplaner bis hin zum Immobilienverwalter – an der konkreten Planung und Umsetzung.
- Gewinnen Sie die Angestellten als Botschafter oder Fürsprecher.

Mein Kunde weiß nicht, ob er mir trauen sollte und trauen kann.

- Schaffen Sie Wissen, bieten Sie Informationen, Leitfäden und potenziell sogar Kurse an.
- Achten Sie darauf, dass Sie sich auf Leitfäden, Aus- und Weiterbildungen oder Akkreditierungen beziehen bzw. diesen folgen, sodass die Kunden die Preise verschiedener Angebote besser bewerten und vergleichen können bzw. bauen Sie entsprechende Kompetenzen bei den Kunden auf, damit diese die Bewertung selbst vornehmen können.
- Werden Sie Mitglied in einem Fachverband, beteiligen Sie sich an Forschungsprojekten.
- Arbeiten Sie mit vielen Partnern zusammen, die jeweils ihre eigenen Kompetenzen einbringen, und verfolgen Sie dabei einen klaren Qualitätsanspruch. Dies stärkt zum einen die Branche sowie das gesellschaftliche Vertrauen, zum anderen gewährleistet es einen ganzheitlichen Projektansatz und bringt die verschiedenen Beteiligten – von Architekten bis hin zu Bankern – miteinander ins Gespräch, sodass am Ende alles perfekt aufeinander abgestimmt ist. Das wiederum schafft Vertrauen beim Kunden.
- Betonen Sie Ihre Position als objektiver Vermittler. Sie führen die Dienstleistung nicht aus, Sie beraten nur. Sie repräsentieren keinen Energiedienstleister im Speziellen, sondern empfehlen gemäß der Situation des Kunden den am besten passenden Energiedienstleister.
- Helfen Sie dem Kunden bei der Festlegung seines Entscheidungsprozesses und eines akzeptablen Spektrums von Finanzierungs- und Vertragsbedingungen.
- Gehen Sie offen mit Ihren eigenen Fähigkeiten und deren möglichen Grenzen um.
- Holen Sie sich Ihre eigenen Botschafter: Sorgen Sie dafür, dass zufriedene Kunden von Fachmagazinen interviewt werden, und nutzen Sie diese Interviews als Referenz für sich.
- Bauen Sie eine persönliche Beziehung zum Kunden auf und schaffen Sie ein freundschaftliches Verhältnis.
- Akzeptieren Sie, dass der Aufbau von Vertrauen ein langsamer und zeitaufwendiger Prozess ist und dass Sie mit jedem durchgeführten Projekt Beziehungen für die Zukunft aufbauen können.
- Arbeiten Sie mit kritisch eingestellten gesellschaftlichen Gruppen zusammen und stellen Sie ein besseres Verständnis her, das in einem Dialog mündet.
- Machen Sie kleine Schritte, versuchen Sie nicht, gleich ein komplettes Energie-Contracting-Projekt sofort durchzusetzen: Beginnen Sie zum Beispiel mit einem vorläufigen Vertrag als Energie-Contracting „light“, bei dem zunächst die Energiekosten-Baseline definiert wird oder es vor allem um eine Bestandsaufnahme rund um die Gebäude geht, wie etwa Gebäudetyp und die Menge der durch die Gebäude verbrauchten Energie.
- Lassen Sie sich auf Erfolgsbasis bezahlen.
- Zeigen Sie, dass Sie Ihre eigene Leistung kontrollieren und von anderen Beispielen lernen. Wenn Sie dies öffentlich tun, wird damit auch gesellschaftliches Vertrauen in Projektentwickler und Energiedienstleister aufgebaut.
- Bieten Sie Neutralität: Verkaufen Sie nicht ein Produkt, sondern bieten Sie die beste Lösung an. Seien Sie neutral bei Produkten, aber loyal zu einer Marke. Bieten Sie also die beste Qualität an, beschränken Sie sich aber nicht auf Heizpumpen und lassen Mikro-KWK-Anlagen außen vor, oder bieten Solarmodule an, aber keine Solarkessel.
- Erkennen Sie an, dass es nicht das technische Know-how ist, was Ihnen als Projektentwickler einen Vorteil verschafft. Die Technik ist zweitrangig, schließlich kann das jeder. Entscheidend sind der Aufbau einer Beziehung, das Schaffen von Vertrauen und Akzeptanz.

Mein Kunde glaubt, dass es einen Haken gibt.

- Machen Sie eine Führungskraft in der Organisation des Kunden ausfindig und überzeugen Sie diese davon, das Energie-Auditprogramm oder das Aktionsprogramm für das Energiemanagement offiziell zu betreuen.
- Setzen Sie konkrete und erreichbare Botschafter unter den Kunden ein, die als Referenz dienen, Auskunft über ihre Erfahrungen geben und über gute Beispiele berichten.
- Sprechen Sie schlechte Erfahrungen mit Energieeffizienz an, selbst wenn diese vor Jahren bei einem anderen Unternehmen oder einer anderen Gemeinde gemacht wurden. Sie müssen sich mit diesen Gruselgeschichten auseinandersetzen und erklären, was heute alles anders ist.
- Transparenz ist für den Aufbau von Vertrauen von zentraler Bedeutung.
- Erkennen Sie die jeweiligen Argumente an und setzen Sie auf Kommunikation, ein offenes Ohr und soziale Kompetenzen.
- Machen Sie deutlich, dass Sie sich nach den allgemeingültigen Verhaltensregeln der Gesellschaft und Ihres speziellen Fach- oder Berufsbereichs richten. Zeigen Sie, dass Sie verbindliche Zusagen zu schätzen wissen und einhalten.
- Zeigen Sie auf, dass die langfristigen Vorteile aus einer vertraglichen Beziehung mit dem Kunden schwerer wiegen als der kurzzeitige Nutzen, der mit opportunistischem Verhalten verbunden ist.
- Besprechen Sie die Details, und zwar alle Details. Sprechen Sie von Anfang an offen über die Auswirkungen, die der Kunde oder das Wetter auf den Erfolg des Energiedienstleisters haben kann, zum Beispiel wenn ein Winter nicht so kalt ist oder kälter als vorhergesagt, oder wenn das Gebäude anders als erwartet genutzt wird.
- Bieten Sie in der ersten Phase Workshops und Gruppenseminare an und stellen Sie dabei die Aufklärung in den Mittelpunkt. In der zweiten Phase geht es um eine detaillierte Vorstellung der verschiedenen Formen und Modelle von Energiespar-Contracting und Energieliefer-Contracting, und in der dritten Phase dann um strategische Diagnostik mit finanziellen und technischen Simulationen.
- Werden Sie zu einem Kommunikationsberater, um so einen Kommunikationsfluss von „oben nach unten“ und von „unten nach oben“ in Gang zu setzen.

9 ■ Referenzen

- Baedeker H (2014). Steigendes Marktvolumen beim Energie-Einsparcontracting: Welchen Beitrag können Projektentwickler leisten.
- Bleyl et al (2013). ESCo market development: A role for facilitator to play. ECEEE summer study proceedings 921:934.
- Cooremans C (2007). Strategic fit of energy efficiency (Strategic and cultural dimensions of energy-efficiency investments). ECEEE summer study proceedings 73-82.
- Cooremans C (2012). Investment in energy efficiency: do the characteristics of investment matter? Energy Efficiency 5: 497-518.
- Cooremans C (2013). Investment in energy efficiency by large-scale consumers: an innovative audit programme. ECEEE summer study proceedings 569-580.
- European Workshop on the Facilitation of Energy Services and the ESCo market in Europe (Florence, April 7-8, 2011).
- European Union's Energy Efficiency Directive [2012/27/EU].
- Hansen, S.J.; Langlois, P.; Bertoldi, P. (2010) ESCos around the world: lessons learned in 49 countries.
- Hansen S. (2011). ESCos Around the World. Winter 30 (3): 9-15.
- Irrek W. et al (2011). How to develop profitable energy efficiency services and accelerate market growth. ECEEE summer study proceedings, 281:292.
- Lindenberg S. (2000). It Takes Both Trust and Lack of Mistrust: The Workings of Cooperation and Relational Signalling in Contractual Relationships. Journal of Management and Governance, 4: 11-33.
- Keller S. and Aiken C. (2009). The inconvenient truth about change management. McKinsey & Company. 20pp.
- McKinsey (2006). Organizing for successful change management. A McKinsey Global Survey. 8pp.
- Moezzi, M. and Janda, K.B. (2013) Redirecting research about energy and people: from „if only“ to „social potential“. In Proceedings of ECEEE Summer Study. 3-8 June 2013 (Presqu'île de Giens, France). European Council for an Energy-Efficient Economy.
- Reynolds T.J. and Gutman J (1988). Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation. Journal of Advertising Research Feb/March 1988. 27pp.
- Sinkkonen A (2013). Barriers of ESCo Service Business in Finland. Dissertation. 114pp.
- Sorrell S (2005). The contribution of energy service contracting to a low carbon economy. Tyndall Centre for Climate Change Research. Technical Report 37, 114pp.
- Vine E. (2005). An international survey of the energy service company (ESCO) industry. Energy Policy 33: 691-704.



Impressum

Übersetzung aus dem Englischen im Auftrag der

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)
Chausseestraße 128 a
10115 Berlin
Tel.: +49 (0)30 66 777-0
Fax: +49 (0)30 66 777-699
E-Mail: info@dena.de
www.dena.de

Autoren:

Tomas Mathijssen, DuneWorks, Niederlande
Ruth Mourik, DuneWorks, Niederlande
Sea Rotmann, SEA, Neuseeland

Titel der Erstveröffentlichung:

The life of ESCo Project Facilitators: If only the client knew, understood, trusted, cared and engaged ...

Im Auftrag der Task 16 des Demand Side Management-Programms der Internationalen Energieagentur (IEA DSM), veröffentlicht am 6. Juni 2014

Konzeption & Gestaltung:

Heimrich & Hannot GmbH

Bildnachweis:

Titelbild – shutterstock/mrmohock

Stand:

Inhaltliche Erarbeitung 7/2015
Grafische Überarbeitung 12/2017

Sämtliche Inhalte wurden mit größtmöglicher Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Die dena übernimmt keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Für Schäden materieller oder immaterieller Art, die durch Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen unmittelbar oder mittelbar verursacht werden, haftet die dena nicht, sofern ihr nicht nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden zur Last gelegt werden kann.

Alle Rechte sind vorbehalten. Die Nutzung steht unter dem Zustimmungsvorbehalt der dena.