

Energieeffizienz als Geschäftsmodell der Zukunft: Welche Rahmenbedingungen und Anreize aktivieren das volkswirtschaftliche Potenzial?

Fachgespräch

Berlin, 18.09.2014

Gliederung

1. Geschäftsmodelle und Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Erschließung der Geschäftspotenziale Energieeffizienz
2. Von der Effizienzpartnerschaft zum Geschäftsmodell

01

Geschäftsmodelle und Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Erschließung der Geschäftspotenziale Energieeffizienz

Geschäftsmodelle

Leitfragen Geschäftsmodell

1. Welchen **Nutzen** stiftet das Unternehmen?
2. Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt, d.h. die Frage nach der **Wertschöpfungsarchitektur**?
3. Wodurch wird Geld verdient, d.h. die Frage nach dem **Erlösmodell**?

Antworten im Kontext Energieeffizienz

Die Unternehmen sollen den Kunden durch Effizienzmaßnahmen beim **Einsparen von Energie** unterstützen.

Unternehmen müssen sich entscheiden, ob sie Effizienzleistungen in die eigene Organisation integrieren wollen (**integrierende Konfiguration**) oder sich darauf beschränken, die Leistungserstellung anderer Unternehmen zu koordinieren (**koordinierende Konfiguration**).

Entscheidet sich die Politik für die Einführung finanzieller Anreizsysteme, basiert das Erlösmodell von Unternehmen in diesem Kontext darauf, dass sie **zusätzliche Einnahmen aus der Zahlung von Fördergeldern** generieren können.

Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Erschließung der Geschäftspotenziale Energieeffizienz (I)

1. Erfolg beim Kunden

- Der Kunden muss das »Produkt« kaufen.
- Das Produkt muss die Bedürfnisse des Kunden treffen.
- Es muss einen ausreichenden rationalen (z.B. clever Geld sparen) und emotionalen (z.B. Ich fühle mich gut, weil ich auch etwas für die Energiewende tue) Nutzen bieten sowie einen Kaufanreiz ausstrahlen.
- Ohne Absatz kein Erfolg.

2. Das Produkt muss »verkauft« werden

- Energieeffizienz ist erklärungsbedürftig.
- Der Kunde soll das Produkt verstehen.
- Dazu muss es ihm erklärt werden.
- Der Kunde muss von dem Produkt erfahren (Kommunikation) und es muss ihm verkauft werden (Vertragsabschluss).

Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Erschließung der Geschäftspotenziale Energieeffizienz (I)

3. Relevantes Volumen

- Das realisierbare Geschäftspotenzial für Energieeffizienzprodukte muss ein relevantes Volumen ermöglichen.
- Dies ist die Voraussetzung um die Kosten der Geschäftsentwicklung auf ausreichende Stückzahlen zu verteilen.
- Die Unternehmen werden ihre knappen Ressourcen dann investieren, wenn das Geschäftspotenzial ausreichend relevant im Volumen zum übrigen Geschäft ist.

4. Machbare Maßnahmen

- Die Effizienzmaßnahmen müssen machbar sein.
- Sie müssen auf entwickelten und verfügbaren Technologien beruhen.
- Ihre Realisierung muss mit dem Alltag der Menschen vereinbar sein.
- Die Maßnahmen müssen insbesondere für den Massenmarkt einfach sein und ihre Effizienzwirkung transparent und absehbar.

Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Erschließung der Geschäftspotenziale Energieeffizienz (I)

5. Effizienter Prozess

- Die Prozesse müssen auf allen Ebenen, d.h. Fördersystem, Kundengewinnung, Realisierung, Abrechnung, effizient sein.
- Die Inanspruchnahme des Systems und die Realisierung von Fördermaßnahmen darf nicht zu Prozesskosten führen, die in keinem angemessenen Verhältnis zu den Anreizen stehen.
- Dies alles setzt einen hohen Grad an Standardisierung und Automatisierung der Prozesse innerhalb des Fördersystems voraus.

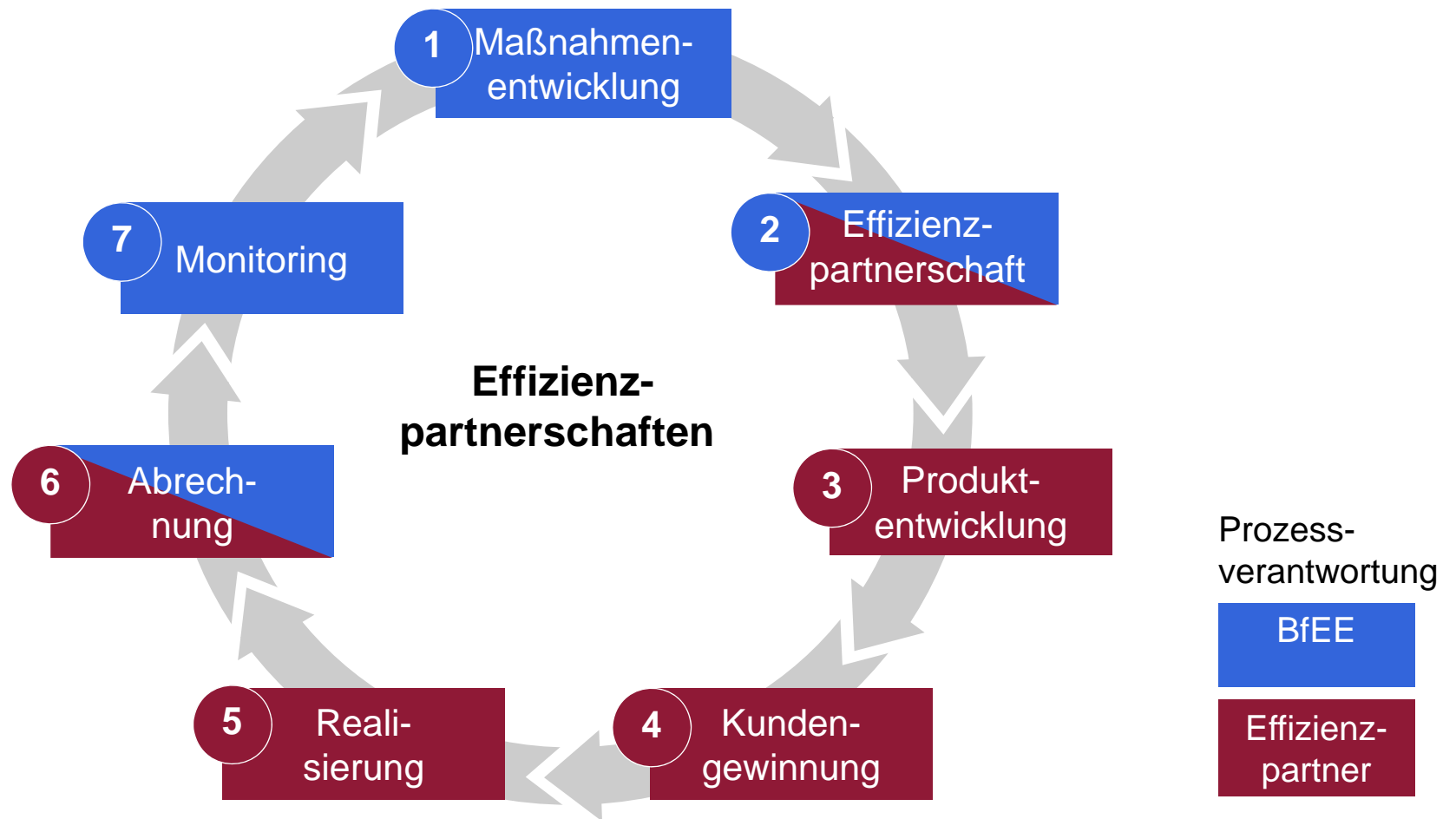
6. Attraktives Margenpotenzial

- Die Förderbeträge (Standardprogramm und Ausschreibungsergebnisses) müssen es dem Effizienzpartner ermöglichen ausreichende Kundenanreize zu entwickeln und potenziell Gewinnerzielung absehen zu können.
- Die Margenpotenziale müssen so hoch sein, dass der Geschäftsaufbau und die Lernkurve dabei potenziell refinanziert werden kann.
- Das Geschäft ist »neu«, ohne Lernen und Fehler wird es nicht aufgebaut werden können.

02

Von der Effizienz- partnerschaft zum Geschäftsmodell

Prozessübersicht



Prozesse (I)

1 Maßnahmenentwicklung

- Durch das **BfEE** erfolgt auf Basis von Gesetzen und Verordnungen die grundsätzliche **Rahmensetzung** zum finanziellen Volumen, den Kriterien für die Maßnahmenentwicklung und für den Qualifizierungs- und Ausschreibungsprozess zur Gewinnung von Effizienzpartnern.
- Darauf aufbauend werden die **Maßnahmen in den Segmenten** Standardprogramme, Offene Ausschreibungen, Geschlossene Ausschreibungen entwickelt.

2 Effizienzpartnerschaft

- Das BfEE **schreibt Effizienzpartnerschaften** maßnahmenbezogen aus.
- Die potenziellen Effizienzpartner bewerben sich zur **Präqualifikation** (Standardprogramm) und in den Ausschreibungsverfahren zusätzlich mit einem Angebot (Preis, Projekt).
- Mit **Zuschlagserteilung** ist der Effizienzpartner qualifiziert und zur Inanspruchnahme der Fördermaßnahmen berechtigt.
- **Fördermittel** werden grundsätzlich als **Einmalzahlung** ausgezahlt und im laufenden Jahr über eine Umlage durch die Netzbetreiber refinanziert.

Prozesse (II)

3 Produktentwicklung

- Der Effizienzpartner **entwickelt in eigener Verantwortung** Effizienzprodukte für Endkunden.
- Der Effizienzpartner ist in seiner **Produktgestaltung frei**.
- Er kann diese in Stromlieferverträge als **Einsparcontracting** integrieren, einfach **Leistungen** an den Kunden **verkaufen**, einen **Zuschuss** gegen einen Nachweis gewähren etc.
- Der Effizienzpartner ist frei, **Kooperationspartner** in seine Prozesse einzubeziehen.

4 Kundengewinnung

- Der Effizienzpartner **strukturiert in eigener Verantwortung** seinen Kundengewinnungsprozess: Kunden- und Produktkommunikation, Vertrieb, Beratung und Planung der Maßnahme, Vertragsabschluss.

5 Realisierung

- Die Realisierung erfolgt durch den **Effizienzpartner**, den **Kunden** oder einen **Dritten**.
- Zum Abschluss der Realisierung wird die Maßnahme in geeigneter Weise **protokolliert**, um gegenüber der BfEE entsprechend der Programme und Ausschreibung die Maßnahmendurchführung **nachzuweisen**.

Prozesse (III)

6 Abrechnung

- Der Effizienzpartner rechnet die realisierten Produkte **gegenüber dem Endkunden** ab.
- Er weist dies durch die **Abnahmeprotokolle** gegenüber dem BfEE nach. Das BfEE registriert die Maßnahmendurchführung.
- Dies berechtigt den Effizienzpartner zur **Abrechnung** der Fördermaßnahme **gegenüber den Verteilnetzbetreiber**.

7 Monitoring

- Das **BfEE »monitort«** auf der Basis der registrierten Maßnahmen die Effizienzzielerreichung.
- Es **beurteilt den Erfolg** einzelner Programme, Ausschreibungen, Effizienzpartner und Regionen.
- Es **passt Rahmensetzungen** und Maßnahmenentwicklungen **an**.

Fokus: Maßnahmen- und Produktentwicklung

1 Maßnahmenentwicklung

3 Produktentwicklung

Funktionale Trennung

Kern des Effizienzpartnerschaftsmodells ist eine funktionale Trennung von Maßnahmenentwicklung und Produktentwicklung:

- Im Rahmen der **Maßnahmenentwicklung** bestimmt die BfEE das »was«
- Im Rahmen der **Produktentwicklung** bestimmen die Effizienzpartner das »wie«

Die Effizienzpartner sind bei der Produktentwicklung an die **Rahmensetzung der BfEE gebunden**. Ihnen verbleiben jedoch **Spielräume**, die sie für die Entwicklung von Endkundenprodukten nutzen können.

Motivation

Die Trennung zwischen »was« und »wie« bzw. Maßnahmen und Produkten gibt den Effizienzpartnern die Möglichkeit die Maßnahmen in Produkte zu übersetzen, die den **Bedürfnissen ihrer Kunden entsprechen**.

Den Effizienzpartnern wird auch ermöglicht eine **Maßnahme in mehrere Produkte für verschiedene Kundengruppen zu übersetzen**, um eine vollständige vertriebliche Kundenansprache und -erreichung zu gewährleisten.

Ansprechpartner

Kontakt



Ben Schlemmermeier

LBD Geschäftsführer

ben.schlemmermeier@lbd.de

Mobil: +49 172 307 31 26

Beratungsschwerpunkte

- Mergers & Acquisitions, Corporate Finance, Project Finance, Corporate Restructuring
- Entwicklung von Visionen, Zielen, Strategien und Positionierungen für Unternehmen
- Politikberatung für die öffentliche Hand, insbesondere in Bezug auf öffentliche Unternehmen
- Beratung zu komplexen Strukturen beim Ein- und Verkauf von Energien und deren Umsetzung in Verträge
- Weiterentwicklung des deutschen Strommarktes hin zu Kapazitätsmarktmechanismen

Kontakt



LBD-Beratungsgesellschaft mbH

Mollstraße 32
(D)10249 Berlin

Tel.: +49 30 617 85 310
Fax: +49 30 617 85 330

info@lbd.de
www.lbd.de

