

Management Know-how

**Institut für Marktorientierte  
Unternehmensführung**

*Hasse, H.*

**Strategisches Management und Marketing von  
Energieversorgungsunternehmen**

Mannheim 1994  
ISBN 3-89333-137-9

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

**Inhaltsverzeichnis**

	<i>Seite</i>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	III
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	IV
<b>1. Einleitung</b>	1
<b>2. Aktuelle Herausforderungen für das Marketing und Management von Energieversorgungsunternehmen</b>	5
2.1 Herausforderungen des politischen und gesellschaftlichen Umfelds	5
2.2 Herausforderungen des Marktumfelds	9
<b>3. Ansatzpunkte eines professionellen Marketing und Management von Energieversorgungsunternehmen im Lichte aktueller Herausforderungen</b>	16
3.1 Der geplante Wandel der Orientierungskonzepte	16
3.2 Entwurf eines zukunftsgerichteten Strategiekonzepts	22
3.2.1 Wettbewerbsorientierte Strategieoptionen für Energieversorgungsunternehmen	23
3.2.2 Die Entwicklung und Vermarktung kundengerechter Problemlösungen im Kontext der Energieanwendung	28
3.3 Die Weiterentwicklung der energiewirtschaftlichen Ressourcenplanung im Lichte aktueller Herausforderungen	36
3.3.1 Grundzüge eines Modells der integrierenden Ressourcenplanung	38
3.3.2 Ansatzpunkte der schrittweisen Implementierung einer integrierenden Ressourcenplanung	42

	<i>Seite</i>
3.4 Konsequenzen innovativer Strategie- und Planungskonzepte für die Unternehmensorganisation und das Informationsmanagement	46
3.4.1 Zentrale Reorganisationsbedarfe in Energieversorgungsunternehmen im Lichte aktueller Herausforderungen	47
3.4.2 Die Implementierung eines leistungsfähigen Informationsmanagement in Energieversorgungsunternehmen	51
<b>4. Die praktische Umsetzung innovativer Strategie-, Planungs- und Organisationskonzepte in Energieversorgungsunternehmen</b>	<b>58</b>
4.1 Ein Stufenkonzept zur Professionalisierung des Management und Marketing von Energieversorgungsunternehmen	58
4.2 Ein Kooperationsmodell für kommunale Energieversorgungsunternehmen	62
<b>5. Ausblick</b>	<b>66</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>V</b>

Abkürzungsverzeichnis

Abb.:	Abbildung
ASEW:	Arbeitsgemeinschaft kommunaler Versorgungsunternehmen zur Förderung rationeller, sparsamer und umweltschonender Energieverwendung und rationeller Wasserverwendung
CEC:	California Energy Commission
CEO:	Chief Executive Officer
CI:	Corporate Identity
DSM:	Demand-Side Management
EDV:	elektronische Datenverarbeitung
EPRI:	Electric Power Research Institute
EVU:	Energieversorgungsunternehmen
kEVU:	kommunales Energieversorgungsunternehmen
LCP:	Least-Cost Planning
LISREL:	Linear Structural Relationship
NEES:	New England Electric Systems
NYPP:	New York Power Pool
PC:	Personal Computer
PG&E:	Pacific Gas and Electric Company
PR:	Public Relations
QFD:	Quality Function Deployment
SERP:	Super Efficient Refrigerator Program
SMUD:	Sacramento Municipal Utility District
TPA:	Third Party Access
VfW:	Verband für Wärmelieferung

## Abbildungsverzeichnis

*Seite*

Abb. 1:	Politische und gesellschaftliche Herausforderungen für Energieversorgungsunternehmen	6
Abb. 2:	Marktbeziehungen von Energieversorgungsunternehmen	10
Abb. 3:	Herausforderungen und strategische Handlungsbedarfe für Energieversorgungsunternehmen	15
Abb. 4:	Skizze eines CI-Prozesses in Energieversorgungsunternehmen	17
Abb. 5:	Bezugsrahmen zur Definition von Geschäftsfeldern durch Energieversorgungsunternehmen	23
Abb. 6:	Zentrale Wettbewerbsdimensionen in Energiemärkten	25
Abb. 7:	Wettbewerbsorientierte Strategien in Energiemärkten	27
Abb. 8:	Vorgehensweise bei der Entwicklung kundengerechter Problemlösungsangebote	29
Abb. 9:	Gestaltungsbereiche im Rahmen der Vermarktung von Problemlösungsangeboten	33
Abb. 10:	Skizze eines Modells der integrierenden Ressourcenplanung	39
Abb. 11:	Die Integration gesellschaftlicher Interessen in die Ressourcenplanung	45
Abb. 12:	Marktorientierte Organisationsstrukturen in Energieversorgungsunternehmen	48
Abb. 13:	Beispiel für eine zweckmäßige Marketingorganisation in Energieversorgungsunternehmen	51
Abb. 14:	Komponenten eines leistungsfähigen Informationsmanagement	53
Abb. 15:	Entwurf eines Stufenkonzepts zur Professionalisierung des Mangement	60
Abb. 16:	Struktur und Aufgaben einer strategischen Partnerschaft kommunaler Energieversorger	64

## 1. Einleitung

Energieversorgungsunternehmen werden heute zunehmend mit vielfältigen ernstzunehmenden Herausforderungen aus ihrem ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld konfrontiert. Die sich in der Vergangenheit mehr oder weniger selbstverständlich einstellenden Monopolgewinne sind angesichts aktueller Entwicklungen wie Energiesparen und schrittweise Liberalisierung der Energiemärkte durchaus nicht mehr sicher. Derartige ökonomische Risiken stellen in der gegenwärtigen gesamtwirtschaftlichen Situation freilich auch in anderen Branchen keine Seltenheit dar. Die Unternehmen des Energiesektors befinden sich jedoch insofern in einer besonders schwierigen Lage, als ihnen bei der Verfolgung eines konsequent auf die Steigerung der Wirtschaftlichkeit gerichteten Kurses zum Teil die Hände gebunden sind. So bilden aufgrund vielschichtiger politischer Verflechtungen etwa der Versorgungsauftrag, die Übernahme von Verantwortung für Umweltschutz und Ressourcenschonung oder die Verpflichtung auf soziale Ziele Restriktionen, die die Unternehmensplanung ebenso leiten müssen wie betriebswirtschaftliches Denken und Handeln.

Die zentrale Voraussetzung für die Bewältigung des skizzierten Spannungsfelds besteht in der Schaffung und Erhaltung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit und zwar im Sinne des Angebots überlegener Problemlösungen für Kunden, die Gesellschaft und die Umwelt. Gleichgültig, in welchen Bereichen die Schwerpunkte gesetzt werden sollen, bedarf es im Lichte komplexer und bedrohlicher werdender Rahmenbedingungen einer konsequenten Professionalisierung des Management in allen Bereichen. In diesem Zusammenhang steht nicht nur die Optimierung des Tagesgeschäfts auf dem Programm. Im Vordergrund müssen die organisatorische und kulturelle Implementierung von Marktorientierung und strategischem Denken sowie die Entwicklung strategischer Managementkonzepte zur gleichzeitigen Erreichung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele stehen.

Als Vorbild hinsichtlich einer zumindest weitgehenden Umsetzung der genannten Anforderungen lassen sich Energieversorgungsunternehmen in den USA heranziehen. Sie beeindrucken vor allem durch ihr couragiertes Zugehen auf Herausforderungen und ihre unvoreingenommene Beschäftigung mit innovativen Management-Konzepten, wie „Least-Cost Planning“ respektive „Integrated Resource Planning“ oder „Demand-Side Management“. Auch in den USA - dies übersehen Skeptiker hinsichtlich der Übertragbarkeit solcher Konzepte auf die deutsche Energiewirtschaft häufig - wird das Energiesparen nicht zum Kerngeschäft der Versorgungsunternehmen. Der

Anteil der Ausgaben für Einsparprogramme in Höhe von 1 bis 6 % des Gesamtumsatzes der Unternehmen<sup>1</sup> deutet vielmehr darauf hin, daß diese Aktivitäten eher „auf kleiner Flamme“ betrieben werden und in undogmatischer Weise dort Anwendung finden, wo sie der Akzeptanz seitens der Regulierungsbehörden oder dem Markterfolg des Energieversorgungsunternehmens zuträglich sind. Auf der anderen Seite kann angesichts eines derartigen Vorgehens auch nicht - entsprechend der im Management deutscher Versorgungsunternehmen weit verbreiteten Auffassung - von einer Verzettelung wichtiger Ressourcen gesprochen werden, denn der frühzeitige Erwerb von Erfahrungen mit neuen Management- und Marketing-Konzepten stellt gleichsam eine Versicherung gegen die Betroffenheit von unerwünschten Überraschungen durch politische und ökonomische Veränderungen in der Zukunft dar.

### **Zielsetzung und Aufbau des vorliegenden Arbeitspapiers**

Das Anliegen des vorliegenden Arbeitspapiers besteht darin, unter Berücksichtigung der spezifischen Situation deutscher Energieversorgungsunternehmen Wege zur Bewältigung zentraler aktueller Herausforderungen der Branche aufzuzeigen und anhand ausgewählter Beispiele zu demonstrieren, wie deutsche von amerikanischen Energieversorgungsunternehmen lernen können. Den entsprechenden konzeptionellen Überlegungen liegen zum einen die Ergebnisse persönlicher Interviews zugrunde, die der Verfasser im Mai und Juni 1994 mit Repräsentanten verschiedener amerikanischer - sowohl privatwirtschaftlicher als auch kommunaler - Energieversorgungsunternehmen sowie von Regulierungsbehörden und energiewirtschaftlichen Forschungsinstituten geführt hat. In der nachstehenden Tabelle erfolgt eine Auflistung der Expertengespräche während des Forschungsaufenthaltes in den USA. Zum anderen beruhen die Empfehlungen auf Erfahrungen des Verfassers aus Beratungsprojekten mit Energieversorgungsunternehmen.<sup>2</sup>

Im folgenden bedarf es zunächst einer knappen Kennzeichnung der zentralen Herausforderungen, denen die deutsche Energiewirtschaft gegenüber steht. Sie bilden den Hintergrund für die im Anschluß zu entwickelnde Skizze eines zukunftsgerichteten Management- und Marketing-Konzepts für Energieversorgungsunternehmen, das alle Ebenen der strategischen Planung, von der Zieldefinition über Strategien und Maßnahmen bis hin zu deren organisatorischer Umsetzung, berührt.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Herppich (1993 a) S. 15.

<sup>2</sup> Hierbei handelt es sich um Projekte, die von ISUMA Consulting, Prof. Dr. K.-P. Wiedmann & Partner bzw. von Prof. Dr. A. Kieser, Universität Mannheim, koordiniert wurden.

<sup>3</sup> Selbstverständlich können dabei im Rahmen des vorliegenden Arbeitspapiers jeweils nur grobe Anhaltspunkte gegeben werden. Ein großer Teil der Ausführungen stellt jedoch einen Vorgriff

**Gesprächspartner während des Forschungsaufenthaltes in den USA**

**Pacific Gas and Electric Company**

Barry Bennett	Senior Project Manager, Products and Services
Alok (Jay) Bhalla	Senior Product Manager, CIA Products Section
Chris Chouteau	Director, Demand-Side Planning, Electric Resource Planning
Maria P. Eansor	Assistant Project Manager, DSM Bidding
Aimee D. Fitzgerald	Corporate Account Representative, Large Multy-Family Properties
Lynn Goehner	Local Business Corporate Account Representative
Andrea B. Reese	Project Manager, Customer Research and Analysis
Steve Schmollinger	Senior Marketing Analyst, Pricing and Regulatory Support
Marlene Vogelsang	Resource Specialist, The PG&E Energy Center
Bill Washburn	Senior Project Manager, DSM Bidding
Christine S. Williams	Residential Specialist, The PG&E Energy Center
Maylen Yue	Major Account Representative

**New England Electric Systems (NEES)**

Sheridan A. Glen	Coal-Director
Elizabeth G. Hicks	Director, Evaluation and Planning
Jonathan B. Lowell	Manager, Integrated Resource Planning
Joseph B. Wharton, Ph.D.	Assistant to the President and CEO, Assistant to the Chairman

**Sacramento Municipal Utility District (SMUD)**

Dennis Holcomb	Resource Planner, Resource Evaluation & Integration
Martin A. Katz	Senior Demand Side Specialist

**City of Palo Alto, Utilities Department**

Tom Kabat, P.E.	Senior Resource Planning Engineer, Resource Management
-----------------	--

---

der Ergebnisse des Dissertationsprojekts von Hartmut Hasse dar. In der Dissertation mit dem Arbeitstitel „Least-Cost Planning als Herausforderung für das strategische Marketing von Energieversorgungsunternehmen“, die voraussichtlich 1995 erscheinen wird, erfolgt eine Vertiefung der meisten hier nur knapp angesprochenen Aspekte.

**Gesprächspartner während des Forschungsaufenthaltes in den USA**

**California Energy Commission (CEC)**

Pat McAuliffe                      Electricity Resource Planning Office, Electricity Planner  
Michael Messanger                Electricity Resource Planning Office

**New York State, Public Service Commission**

Shirley R. Anderson                Associate Energy Efficiency Analyst  
Sury N. Putta, Ph.D., P.E.        Principal Policy Analyst, Fuel Use & Environment  
Peter Seidman                      Energy Efficiency Analyst  
Fred W. Ulrich                      Energy Efficiency Engineer

**New York State, Energy Research and Development Authority**

Marsha Lia Walton                 Associate Project Manager

**New York Power Pool (NYPP)**

Bryan H. Gosling                  Public Relations Manager  
Jack Valentine                      Communications Specialist  
Frank J. Vitale, P.E.                Supervisor, Resource Planning

**Electric Power Research Institute**

G. Paul Grimsrud                  Manager, Technical Services  
Wayne Krill                         Senior Project Manager, Commercial Equipment Development  
Wade P. Malcolm, P.E.            Program Manager, Power Electronics & Controls  
William M. Smith, Ph.D.         Executive Project Manager, Industrial Competitiveness

## 2. Aktuelle Herausforderungen für das Marketing und Management von Energieversorgungsunternehmen

Die Umfeldbedingungen des Energieversorgungsgeschäfts waren in der Vergangenheit weitgehend stabil. Dies wird sich aller Voraussicht nach in der Zukunft nicht fortsetzen. Bereits heute sind Energieversorgungsunternehmen von zahlreichen Entwicklungen sowohl im äußeren, also im politischen, gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen und technologischen Umfeld als auch in den relevanten Märkten betroffen. Der Unternehmenserfolg hängt somit zunehmend davon ab, inwieweit eine nachhaltige Anpassung und vor allem die Schaffung einer generellen Anpassungsfähigkeit in bezug auf Umfeldveränderungen gelingt. Im folgenden sollen einige zentrale Herausforderungen aus dem Umfeld von Energieversorgungsunternehmen skizziert und auf ihre Konsequenzen hin untersucht werden.

### 2.1 Herausforderungen des politischen und gesellschaftlichen Umfelds

An Energieversorgungsunternehmen werden infolge der vielfältigen Konsequenzen ihrer Aktivitäten für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt zahlreiche Anliegen herangetragen. So entstehen etwa Forderungen nach einer verstärkten Übernahme von Verantwortung für den **Umweltschutz**, nach einer **Senkung der Industriestrompreise** zur Verbesserung der Standortqualität Deutschlands oder nach der **Erhaltung sozialverträglicher Energiepreise** für private Haushalte. Diese Ansprüche äußern sich nicht nur in Form öffentlichen Drucks, sondern über kurz oder lang meist auch in konkreten gesetzgeberischen Maßnahmen und der Formulierung energiepolitischer Konzepte. Solche Konzepte sind in aller Regel Ausdruck bestimmter ökonomischer oder gesellschaftlicher Interessen und beruhen selten auf einer hinreichend fundierten Analyse der energiewirtschaftlichen Situation und auf einem vollständig durchdachten Lösungsansatz. Dennoch - oder gerade deshalb - kann deren Umsetzung in Gestalt neuer Regulierungsinstrumente oder einer Veränderung der Marktbedingungen für Energieversorgungsunternehmen direkt bzw. indirekt spürbar werden und erhebliche Probleme für das Management aufwerfen.

In der gegenwärtigen energiepolitischen Diskussion werden seitens unterschiedlicher Interessengruppen zwei **Konzepte zur Umgestaltung des energiewirtschaftlichen Systems** favorisiert. Zum einen handelt es sich um die insbesondere auch durch die EU-Kommission vorangetriebene Liberalisierung der europäischen Energiemärkte, zum anderen um die Förderung der rationellen Energienutzung, die sich unter anderem in dem in den USA bereits mit beachtlichem Erfolg praktizierten Ansatz des

„Least-Cost Planning“ (LCP) niederschlägt. Auf den ersten Blick scheinen beide Vorstellungen in einem Konkurrenzverhältnis zueinander zu stehen, da eine zentrale Planung energiewirtschaftlicher Ressourcen dem Wettbewerbsgedanken widerspricht. Zu beachten ist jedoch, daß LCP auch, initiiert und gesteuert durch ein entsprechendes Regulierungssystem, auf der Ebene des einzelnen Energieversorgungsunternehmens Anwendung finden und möglicherweise sogar einen Erfolgsfaktor im Wettbewerb darstellen kann. Den Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Anliegen, energiepolitischen Konzepten und Konsequenzen für Energieversorgungsunternehmen verdeutlicht Abb. 1.

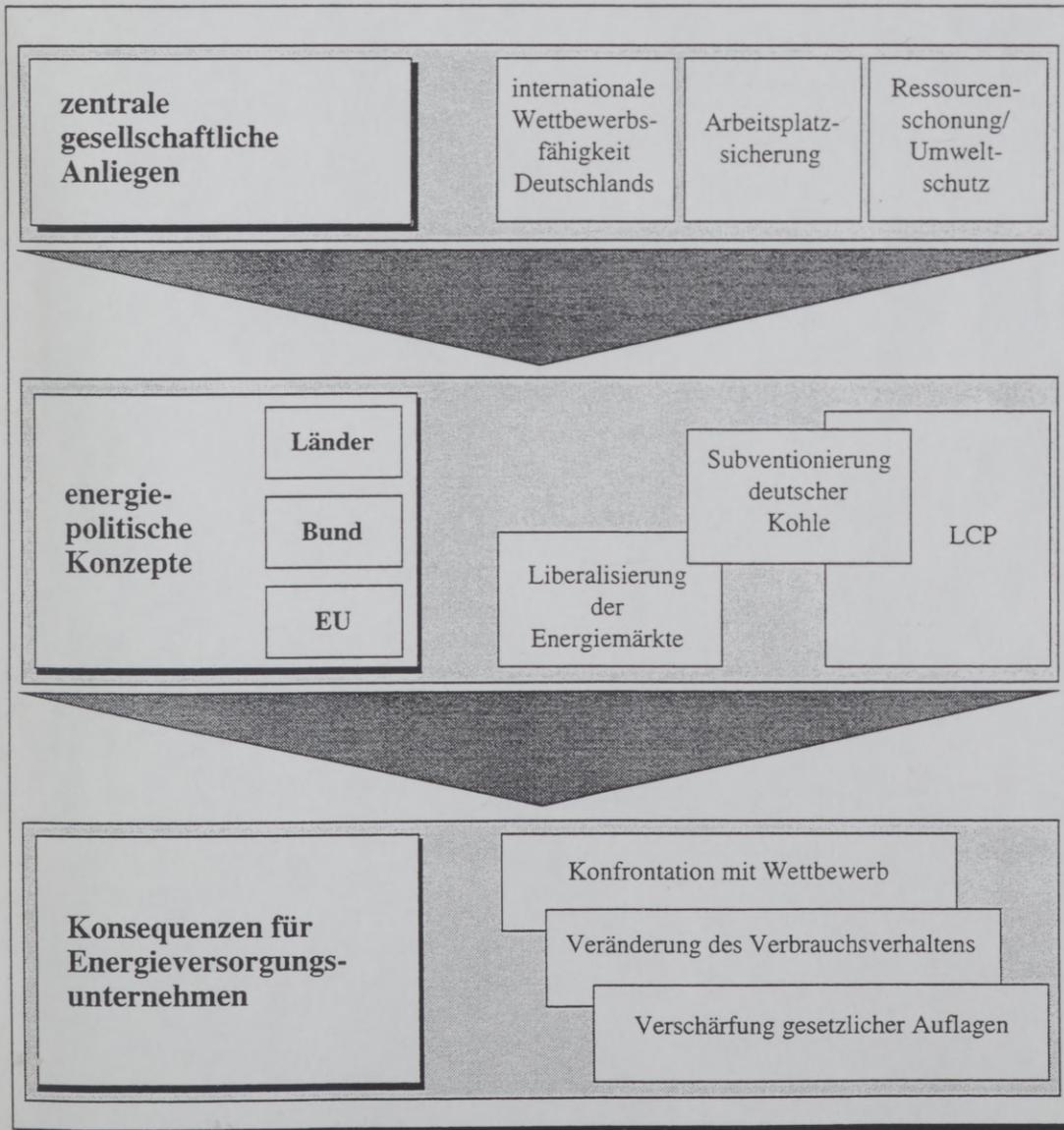


Abb. 1: Politische und gesellschaftliche Herausforderungen für Energieversorgungsunternehmen

## Liberalisierung der Energiemärkte

Im Zentrum der EU-Pläne zur Liberalisierung der Energiemärkte steht die Idee des „**Third Party Access**“ (TPA), die eine Verpflichtung der Betreiber öffentlicher Elektrizitäts- und Gasnetze zur Durchleitung der von Dritten erzeugten Energie vorsieht.<sup>4</sup> Auf diese Weise werden die bisher geschützten Versorgungsgebiete aufgebrochen, ein direkter Wettbewerb um einzelne Kunden wird möglich. Für deutsche Energieversorgungsunternehmen, deren Elektrizitätspreise über dem europäischen Durchschnitt und weit über denen des benachbarten Frankreich liegen<sup>5</sup>, bedeutet TPA eine außerordentlich ernstzunehmende Bedrohung, da gerade das Geschäft mit den großen Industriekunden, die in hohem Maße zur Stabilisierung der Ertragslage sowie zur Vergleichmäßigung der Lastkurve beitragen, auf dem Spiel steht. Im Falle der Abwanderung dieser Kunden müßten, um die bleibenden Fixkosten der Energieversorgung decken zu können, die Haushaltstarife nennenswert erhöht werden, mit dem Risiko sozialer Schieflagen und entsprechender Akzeptanzprobleme.<sup>6</sup>

Deutsche Energieversorgungsunternehmen geraten somit unter erheblichen Druck, mit allen Mitteln wichtige Kunden zu halten. Dies erfordert zum einen **deutliche Kostensenkungen**, um wenigstens in die Nähe preisbezogener internationaler Wettbewerbsfähigkeit zu gelangen. Zum anderen und vor allem angesichts der kaum aufzuholenden Kostenvorteile verschiedener ausländischer Energieanbieter bedarf es einer **Profilierung des Leistungsangebots** im Vergleich zu den relevanten Konkurrenten, um gleichsam eine Alleinstellung am Markt und insbesondere eine Vertrauensposition gegenüber den Kunden aufbauen zu können.

## Förderung der rationellen Energieverwendung

Die Förderung der rationellen Energieverwendung erfährt bereits seit Ende der 70er Jahre einen hohen Stellenwert als energiepolitische Zielsetzung und befindet sich nun vor allem infolge der Klimaschutzdiskussion im Aufwind. Dies äußert sich nicht nur in einer Reihe **staatlicher Programme** zur Förderung des Energiesparens<sup>7</sup>, sondern auch in der Zunahme **gesetzlicher Auflagen und Standards zur Senkung des Energieverbrauchs** vor allem im Zusammenhang mit wärmetechnischen Anwendungen. Zu denken ist hier bspw. an die Novellierung der Wärmeschutzverordnung,

4 Zu Einzelheiten der geplanten Durchleitungsverpflichtung vgl. z.B. Linkohr (1993) S. 445.

5 Vgl. Schulz / Willers (1994).

6 Vgl. zu dieser Problematik Eiß / Lukes / Pick / Schulz (1990) S. 91.

7 Einen Überblick über Programme zur Förderung energiesparender Maßnahmen gibt o.V. (1992) S. 61-63.

die geplante Wärmenutzungsverordnung oder die Heizungsanlagenverordnung.<sup>8</sup> Darüber hinaus nimmt der Gesetzgeber auch auf die Energieerzeugung Einfluß, indem er etwa durch die regelmäßige Verschärfung der Umweltschutzanforderungen an Kraftwerke zur Kostenbelastung der Versorgungsunternehmen beiträgt und möglicherweise künftig mit der Einführung einer CO<sub>2</sub>- bzw. Energiesteuer auf das Preisverhältnis zwischen verschiedenen Energieträgern Einfluß nimmt.

Infolge der genannten staatlichen Aktivitäten wird auf der einen Seite die Erlöslage im Energiegeschäft beeinträchtigt. Auf der anderen Seite entstehen aufgrund der induzierten Motivation zur rationellen Energieverwendung neue Märkte, in denen Unternehmen mit dem Angebot von Dienstleistungen und Systemlösungen beachtliche Gewinne erwirtschaften. Vor diesem Hintergrund sollten die - neuerdings auch in einem EU-Richtlinienentwurf erkennbaren - Tendenzen einer Aktivierung von Energieversorgungsunternehmen zur Erschließung von Einsparpotentialen im Rahmen von **LCP-Konzepten** beurteilt werden. Bei allen sicherlich nicht ganz unberechtigten Bedenken gegen eine zwangsweise Durchsetzung des LCP-Ansatzes in der deutschen Energiewirtschaft gilt es zu erkennen, daß eine gezielte Einsparpolitik inzwischen allein aus betriebswirtschaftlichen Gründen angeraten erscheint. Die zunehmenden mit der Investition in neue Energieerzeugungsanlagen verbundenen ökonomischen Risiken sowie die Marktchancen im Bereich der Unterstützung von Kunden bei der rationellen Energieverwendung sollten für die Versorgungsunternehmen Anlaß genug sein, ihr Geschäft künftig nicht mehr nur über den „Verkauf“ von Energie, sondern über das **Angebot umfassender Problemlösungen** zur Optimierung von Energieversorgung und Energieanwendung zu definieren.

### **Handlungsbedarfe im Hinblick auf die äußeren Rahmenbedingungen**

Sowohl die weitere Entwicklung der Liberalisierungsbestrebungen als auch die Zukunft ökologieorientierter Energiepolitik bleiben - gerade in der anhaltenden Phase des politischen und ökonomischen Umbruchs - hinsichtlich ihrer Richtung und Geschwindigkeit ungewiß. Hierdurch dürfen sich Manager deutscher Energieversorgungsunternehmen jedoch keinesfalls zum Abwarten verleiten lassen. Vielmehr gilt es, die **Voraussetzungen** dafür zu **schaffen**, daß relevante **Tendenzen und Ereignisse** - nicht nur im politischen, sondern auch im ökonomischen, gesellschaftlichen und technologischen Umfeld der Energiewirtschaft - **frühzeitig erkannt** werden können. Darüber hinaus empfiehlt es sich, auch mit Blick auf weniger wahrscheinliche

---

8 Vgl. auch Helle (1994) S. 105.

Veränderungen **Schubladenpläne** zu entwickeln, um im Ernstfall flexibel und schnell reagieren zu können.

Noch erfolgversprechender als die unverzügliche Reaktion erscheint allerdings vorbeugende Aktion. Deutsche Energieversorgungsunternehmen begehen mit Sicherheit keinen Fehler, wenn sie jetzt alle zur Verfügung stehenden Spielräume zur **Kosten-senkung** und **Erlössteigerung** ausschöpfen und die sich bietenden **Chancen in neuen Märkten wahrnehmen**. Überdies sollten sie ihre Potentiale zur **Einflußnahme auf energiepolitische Entscheidungen** nutzen, nicht um den TPA oder die Implementierung von LCP-Anreizen zu verhindern, jedoch um dazu beizutragen, daß zweckmäßige und für die einzelnen Unternehmen tragfähige Strukturen geschaffen werden.

## 2.2 Herausforderungen des Marktumfelds

Die oben skizzierten politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen führen dazu, daß das bisher relativ überschaubare und statische marktliche Umfeld von Energieversorgungsunternehmen wesentlich komplexer wird. Hiermit ist nicht nur die Verschärfung der Wettbewerbssituation in Energiemärkten angesprochen. Eine mindestens ebenso bedeutsame Herausforderung ist durch das Entstehen zahlreicher neuer Absatzmärkte im Kontext der Unterstützung des Verbrauchers bei der Energieanwendung gegeben. Gleichzeitig verändert sich auch die Beschaffungsmarktsituation. Neue Optionen des Energiebezugs entstehen nicht nur durch die Öffnung der europäischen Energiemärkte. Auch die Verbreitung neuer Technologien (z.B. Blockheizkraftwerke oder Gas- und Dampfturbinenkraftwerke), die eine wirtschaftliche Energieerzeugung in kleinen Einheiten ermöglichen und damit die Eigenerzeugung für Industrie und Kommunen attraktiver machen, erweitert die Spielräume zur Diversifizierung des Energiebezugs.<sup>9</sup>

---

9 Einige Beispiele für innovative Energieerzeugungstechnologien, die sich besonders für den dezentralen Einsatz eignen, gibt Burkhardt (1992).

## Entstehung von Märkten im Kontext der Energieanwendung

Die künftig relevanten Marktbeziehungen von Energieversorgungsunternehmen lassen sich in Gestalt der Abb. 2 visualisieren. Hier wird verdeutlicht, welche Akteure als Wettbewerber zu berücksichtigen sind und auf welcher Wertschöpfungsstufe der Wettbewerb jeweils entsteht. Darüber hinaus wird transparent, daß sich der **relevante Markt für Energieversorgungsunternehmen erweitert**. So müssen vor allem Märkte, auf denen Leistungen zur Verbesserung der Energieeffizienz angeboten werden, eine erheblich stärkere Beachtung als bisher erfahren, denn mit ihnen geht eine neue Form des Substitutionswettbewerbs (Substitution von Energie durch rationelle Technik und Know-How bezüglich rationeller Energieverwendung) einher. Im folgenden sollen die zentralen Faktoren, die für die Entstehung und das Wachstum neuer Märkte im Kontext der Energieanwendung verantwortlich sind, sowie die Wettbewerbsstrukturen auf diesen Märkten etwas genauer beleuchtet werden.

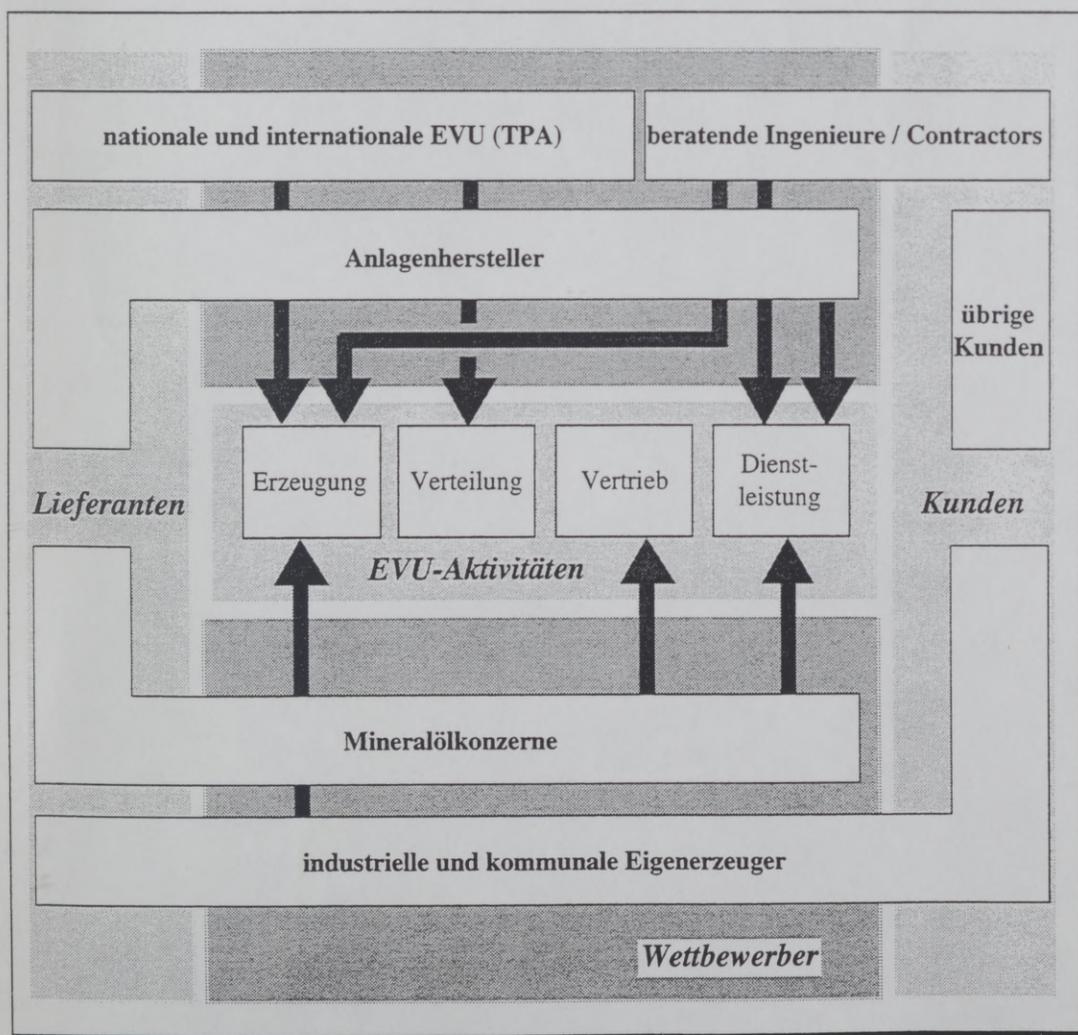


Abb. 2: Marktbeziehungen von Energieversorgungsunternehmen

Der technische Fortschritt in modernen Industriegesellschaften bewirkt auch heute noch eine stetige Zunahme der Vielfalt an Energieanwendungen sowohl im Unternehmens- als auch im Haushaltssektor.<sup>10</sup> Dies führt jedoch nicht mehr zwangsläufig zu einer entsprechenden Steigerung des Energieverbrauchs, denn der technische Fortschritt begünstigt gleichzeitig die Entwicklung neuer Technologien zur möglichst effizienten Gestaltung der Energieanwendung in den verschiedensten Bereichen.<sup>11</sup> Bemerkbar macht sich die Erhöhung der Komplexität in bezug auf Energieanwendungsbereiche und -technologien indessen in den **Bedürfnissen** und im **Verhalten der Verbraucher**. Nicht nur private Haushalte, sondern auch Wohnungseigentümer, Gewerbebetriebe und öffentliche Haushalte sind mit der Beschaffung und Verarbeitung der für die Optimierung des Energieverbrauchs erforderlichen Informationen meist überfordert und greifen daher zunehmend auf das Angebot an Beratungs- und technischen Dienstleistungen entsprechend spezialisierter Unternehmen zurück.

Selbst große Industrieunternehmen, die im Grunde über hinreichende energietechnische Kompetenz verfügen, gehen - insbesondere im Lichte wachsenden Kostendrucks - mehr und mehr dazu über, alle mit der Energieversorgung verbundenen Aktivitäten an Ingenieur-Büros oder Contractors auszulagern.<sup>12</sup> Dieses **Outsourcing** bezieht sich häufig nicht nur auf energietechnische Analysen und industrielle Energiekonzepte, sondern auch auf den Betrieb energietechnischer Anlagen oder das Eigentum an Energieerzeugungsanlagen und das damit verbundene ökonomische Risiko. Hier eröffnet sich ein **großes Marktpotential für Dienstleistungen** wie Ingenieur-Beratung, Anlagen-Contracting oder Nahwärmelieferung.

Ein weiterer Antrieb für die Entwicklung von Märkten im Kontext der Energieanwendung geht von der sich - zum Teil als Ausdruck verstärkter Kostenorientierung, zum Teil infolge gestiegenen Umweltbewußtseins - immer mehr durchsetzenden **Motivation zum Energiesparen** aus. Sie induziert eine Nachfrage zum einen nach kompetenter Beratung und zum anderen nach Finanzierungsleistungen, mit deren Hilfe sich die bestehenden materiellen und psychologischen Barrieren der Investition in energieeffiziente Technik überwinden lassen.<sup>13</sup> Das Wachstum der sich in diesem Zusammenhang herausbildenden Märkte (exemplarisch sei hier das „Performance Contracting“-Geschäft genannt) wird noch beschleunigt durch die umfangreichen und

---

10 Vgl. Dennerlein (1990) S. 192.

11 Vgl. auch Löbbe (1993) S. 75-76.

12 Vgl. hierzu Pfeiffer (1992) S. 441.

13 Zu den Hemmnissen der rationellen Energieverwendung vgl. Enquete-Kommission „Vorsorge zum Schutz der Erdatmosphäre“ des Deutschen Bundestages (1990) S. 821-1123.

vielfältigen **staatlichen Fördermittel**, die für Energiesparinvestitionen an Haushalte und Unternehmen gezahlt werden.

Das wachsende Bewußtsein für rationelle Energieverwendung begünstigt nicht nur die Situation auf den verschiedensten Dienstleistungsmärkten. Es verändert auch die „Spielregeln“ in **Märkten für energieverbrauchende Geräte und Anlagen** (z.B. Heizungsanlagen, Elektrogeräte, Beleuchtungseinrichtungen), indem der Energieverbrauch technischer Aggregate eine nicht unerhebliche Aufwertung als beurteilungsrelevantes Produktmerkmal erfährt. Der mit dieser Verschiebung in den Kundenpräferenzen verbundene Auftrieb zur Entwicklung energieeffizienter Aggregate stellt zwar eine Bedrohung für das Energiegeschäft, jedoch auch ein Chance für die systematische Erschließung von Einsparpotentialen, etwa im Rahmen von LCP-Konzepten, dar.

### Neue Wettbewerber auf Dienstleistungsmärkten

Die Dienstleistungsmärkte, die sich aufgrund der wachsenden Bedeutung und Komplexität von Problemen der Energieanwendung herausbilden, stellen zunächst ein attraktives Betätigungsfeld für **beratende Ingenieure** dar. Diese Anbieter verfügen i.d.R. zwar über ausgeprägte Kompetenz in der Lösung energietechnischer Probleme sowie über eine hohe Flexibilität hinsichtlich der Berücksichtigung individueller Kundenwünsche, nicht aber über ein finanzielles Potential, das sie in die Lage versetzen könnte, in nennenswertem Maße Marktmacht zu akkumulieren und Marktstrukturen zu verändern.

Anders verhält es sich bei Unternehmen verschiedener Industrie- und Gewerbebezüge, deren Erfolg direkt oder indirekt an den Energieverbrauch gekoppelt ist und die im Lichte drohender Stagnation in ihrem Kerngeschäft nun in das Dienstleistungsgeschäft diversifizieren. So bieten z.B. die großen **Mineralölkonzerne** über Tochtergesellschaften inzwischen interessante Dienstleistungspakete in den Bereichen Nutzwärme-lieferung und Contracting an, nicht zuletzt, um angesichts aggressiver Expansionsstrategien von Gasversorgungsunternehmen ihren Kundenstamm im Wärmemarkt zu halten.<sup>14</sup> Mit ähnlichen Strategien muß auch seitens der **überregionalen Elektrizitäts- und Erdgaskonzerne** gerechnet werden, denen durch die Gründung von

<sup>14</sup> Bereits Anfang der siebziger Jahre vermarktete ein internationaler Mineralölkonzern in Großbritannien ein „Zentralheizungs paket“, das zahlreiche kundenorientierte Zusatzdienstleistungen enthielt. Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1988) S. 12.

Dienstleistungstöchtern die Chance zur Gewinnung von „Marktanteilen“ in fremden Versorgungsgebieten gegeben ist.<sup>15</sup>

Ebenso dringen Konzerne, die bisher als Komponentenhersteller oder Generalunternehmer nur im **Geschäft für Energieerzeugungs- und -verteilungsanlagen** aktiv waren, in nachgelagerte Marktstufen vor, indem sie z.B. Industriekunden von Energieversorgungsunternehmen Komplettlösungen anbieten, die die Planung, die Finanzierung, den Betrieb und die Instandhaltung moderner Eigenerzeugungsanlagen beinhalten. Eine vergleichbare Entwicklung zeichnet sich im Heizungsanlagengeschäft ab. Hier haben sich z.B. verschiedene Hersteller bzw. Handwerksbetriebe zu einem **Verband für Wärmelieferung (VfW)** zusammengeschlossen, dessen Ziel vor allem in der Entwicklung und Vermarktung von Nutzwärme Konzepten sowohl auf Heizöl- als auch auf Erdgas-Basis sowie in der Herstellung der für den Erfolg dieser Diversifikation erforderlichen Marktmacht bestehen dürfte.<sup>16</sup>

### Chancen und Risiken aktueller Marktentwicklungen

Für Energieversorgungsunternehmen gehen mit der **Erschließung von Dienstleistungsmärkten durch finanzkräftige Konzerne und Unternehmensverbände** mehrere Herausforderungen einher. Zum einen verfügen diese Anbieter über das Potential, Marktstrukturen in bezug auf Leistungen zur Förderung der rationellen Energieverwendung so zu entwickeln, daß eine nachhaltige Beeinträchtigung des Energieabsatzes droht. Gleichzeitig gelingt es ihnen möglicherweise, durch frühzeitige umfangreiche Investition in Dienstleistungs- und Vertriebsinfrastrukturen sowie in Kundenbeziehungen Markteintrittsbarrieren zu errichten, die gerade kommunalen Energieversorgungsunternehmen die Diversifikation in das Dienstleistungsgeschäft zunehmend erschweren. Im Zuge des Angebots von Komplettlösungen für Industriekunden oder Wohnungseigentümer werden die Dienstleistungsunternehmen zu Anbietern veredelter Energie (z.B. Nutzwärme) und damit zu Zwischenhändlern in der bisher nur aus Energieversorgungsunternehmen und Verbrauchern bestehenden Absatzkette. Für Energieversorgungsunternehmen entsteht hierdurch die Gefahr, den direkten Kontakt zu wichtigen Abnehmern und somit das wertvolle Potential zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen durch Kundennähe zu verlieren.

---

15 Zum Dienstleistungsangebot überregionaler Elektrizitätsversorger vgl. z.B. Schulz (1993) S. 29-32.

16 Vgl. hierzu Arnold (1994).

Schließlich ist auch zu beachten, daß **Lieferanten** (z.B. Mineralölgesellschaften, Anlagenhersteller) und **Kunden von Energieversorgungsunternehmen** (z.B. Industrieunternehmen) infolge ihrer Diversifikation in vor- oder nachgelagerte Marktstufen **zu Wettbewerbern werden** (vgl. Abb. 2). Entsprechend ergeben sich vielschichtige Beziehungsgeflechte im Hinblick auf diese Transaktionspartner. Energieversorgungsunternehmen müssen zunehmend damit rechnen, daß z.B. Angriffe auf Konkurrenten in Dienstleistungsmärkten zu Reaktionen führen, die die Beschaffungssituation beeinträchtigen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die **konsequente Vernetzung aller Marketing-Aktivitäten**, die den entstehenden Beziehungsinterdependenzen gerecht wird, erheblich an Bedeutung.

Auf der anderen Seite bietet die schnell voranschreitende Erschließung von Märkten im Kontext der Energieanwendung nicht zu unterschätzende **Zukunftschancen** für Energieversorgungsunternehmen, vorausgesetzt, es gelingt ihnen, durch intelligente und wirksame Marketingkonzepte ungeachtet des harten Wettbewerbs zu einer treibenden Kraft in diesen Märkten zu werden. Diese Aufgabe stellt außerordentlich hohe Anforderungen an das Management, das auf der Basis eingehender und fundierter **Markt- und Konkurrentenanalysen** langfristig erfolgversprechende Marketingstrategien entwickeln und durch aufeinander abgestimmte operative Handlungsprogramme unverzüglich umsetzen muß.

Einen Überblick über die zentralen Herausforderungen sowie die aus ihnen resultierenden Handlungsbedarfe in Energieversorgungsunternehmen gibt Abb. 3.

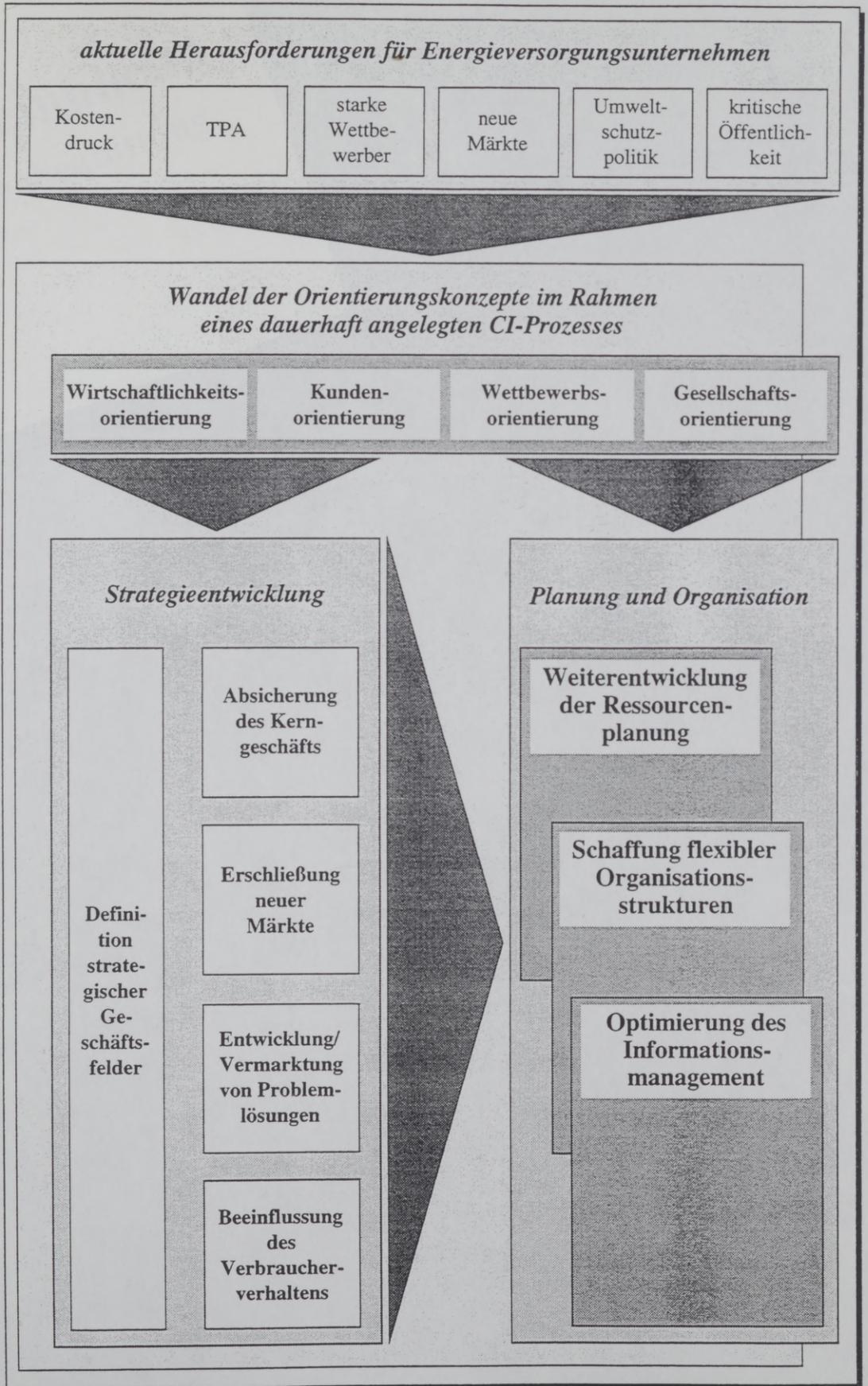


Abb. 3: Herausforderungen und strategische Handlungsbedarfe für Energieversorgungsunternehmen

### 3. Ansatzpunkte eines professionellen Marketing und Management von Energieversorgungsunternehmen im Lichte aktueller Herausforderungen

Management spielt sich auch in Energieversorgungsunternehmen auf verschiedenen Ebenen ab. Die Formulierung eines zukunftsweisenden Orientierungsrahmens stellt etwa eine ebenso wichtige Aufgabe dar wie die auf nachgelagerten Entscheidungsebenen zu entwickelnden Strategie- und Maßnahmenprogramme oder die flankierende Implementierung angemessener Organisationsstrukturen und Informationssysteme. In vielen deutschen Energieversorgungsunternehmen bestehen auf allen der genannten Ebenen nicht zu unterschätzende Optimierungspotentiale. In den folgenden Abschnitten sollen deshalb - systematisiert nach den verschiedenen Managementebenen - zentrale Entscheidungs- und Handlungsbedarfe sowie erfolgversprechende Gestaltungsoptionen aufgezeigt werden.

#### 3.1 Der geplante Wandel der Orientierungskonzepte

Vor dem Hintergrund der dargestellten Herausforderungen wird offensichtlich, daß sich Energieversorgungsunternehmen in mehrfacher Hinsicht umstellen müssen. Dabei genügt es nicht, singuläre Anpassungsmaßnahmen, wie z.B. die Entwicklung und Vermarktung einiger ergänzender Dienstleistungsprogramme oder die Reduzierung von Personalkosten, in Angriff zu nehmen. Vielmehr bedarf es eines **strukturellen Wandels der Unternehmensidentität**, der sich in allen Aktivitäten, von der Strategieformulierung über das Arbeitsverhalten und die Leistungsbereitschaft jedes einzelnen bis hin zum kommunikativen Auftritt des gesamten Energieversorgungsunternehmens nach außen, bemerkbar machen muß. Ein solcher Wandel stellt in Unternehmen, die seit jeher durch eine ausgeprägte Versorgungsmentalität und bürokratische Strukturen geprägt sind, ein sehr schwieriges Unterfangen dar und läßt sich nur in Gestalt eines **dauerhaft angelegten „Corporate Identity“-Prozesses** schrittweise bewerkstelligen.<sup>17</sup> Dieser Prozeß läßt sich in drei zentrale Stufen gliedern, die Identitätsfindung, die Identitätsgestaltung und die Identitätsvermittlung. Einen groben Überblick über den Ablauf eines CI-Prozesses in Energieversorgungsunternehmen gibt Abb. 4.

---

17 Zum Konzept der „Corporate Identity“ vgl. Wiedmann (1992 a). Konkrete Beispiele für den Ablauf der CI-Implementierung in Energieversorgungsunternehmen finden sich bei Raffée / Fritz / Wiedmann (1994) S. 94-98.

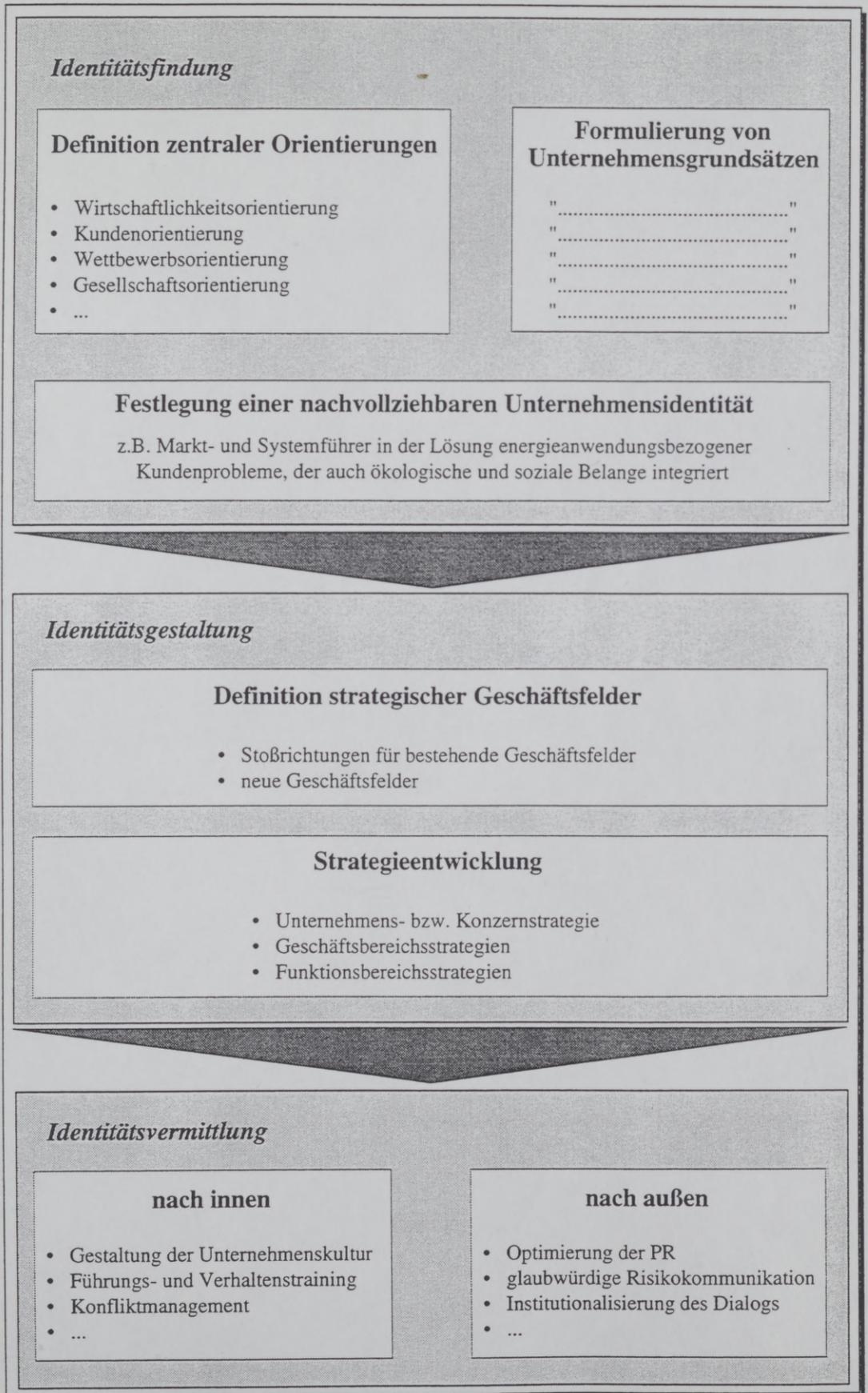


Abb. 4: Skizze eines CI-Prozesses in Energieversorgungsunternehmen

## Zentrale Orientierungen moderner Energieversorgungsunternehmen

Den Ausgangspunkt der **Identitätsfindung** bildet die Definition eines für alle Sparten und Funktionsbereiche verbindlichen Orientierungsrahmens. Hier gilt es, vor allem die für den künftigen Unternehmenserfolg essentiellen und zumeist bisher zu stark vernachlässigten Grundhaltungen festzuschreiben.

Im Vordergrund hat eine bedingungslose **Wirtschaftlichkeitsorientierung** zu stehen. Die Aktivitäten aller Bereiche, insbesondere auch die der technischen Abteilungen, müssen von **betriebswirtschaftlichem Denken** durchdrungen sein und auf die konsequente Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen und Erlössteigerungsspielräumen ausgerichtet sein. Diese Forderung sollte nicht durch den Hinweis auf politische Vorgaben wie den Kontrahierungszwang oder bestimmte Standards hinsichtlich der Versorgungssicherheit zurückgewiesen werden, denn gerade solche Restriktionen werden zu häufig als Vorwand herangezogen, um Investitionsprojekte, die ohnehin unrentabel sind, nicht mit dem dringend gebotenen Höchstmaß an Effizienz abzuwickeln.

Aus der Wirtschaftlichkeitsorientierung lassen sich in einem zweiten Schritt unter Berücksichtigung der Umfeldsituation Grundhaltungen gegenüber den verschiedenen Typen von Austauschpartnern bzw. Marktakteuren ableiten.

Den Dreh- und Angelpunkt eines erfolgreichen Marketing von Energieversorgungsunternehmen bildet der Kunde, denn von seinen Entscheidungen und seinem Verhalten hängt es letztendlich ab, ob schwarze oder rote Zahlen geschrieben werden. Deshalb bedarf es einer konsequenten **Kundenorientierung** im gesamten Unternehmen und nicht etwa nur bei denjenigen Mitarbeitern, die unmittelbar mit dem Kunden in Berührung kommen. Allen Aufgabenträgern muß bewußt sein, daß sie einen Beitrag zur Lösung von Kundenproblemen leisten und entsprechend aus der Perspektive des Kunden denken müssen. Dies bedeutet natürlich nicht, daß es jeden Kundenwunsch um jeden Preis zu erfüllen gilt. Gerade aber auch das Abschlagen von Wünschen darf nicht zur Verärgerung des Kunden führen, sondern muß freundlich und nachvollziehbar vorgetragen werden. Dies ist in deutschen Energieversorgungsunternehmen leider bis heute noch nicht überall selbstverständlich.

Noch weniger sind deutsche Energieversorgungsunternehmen bisher mit dem Problem vertraut, sich in der Zusammenarbeit mit Kunden gegenüber Wettbewerbern profilieren zu müssen. Zwar stellt bei der Akquisition neuer Kunden auf dem Wärmemarkt die insbesondere mit Blick auf die Systemkosten etablierte Wettbewerbsposition des

Heizöls eine Hürde dar. Ist es jedoch gelungen, einen Kunden für den Anschluß an das Gasnetz zu gewinnen, steht eine Abwanderung in aller Regel kaum zu befürchten. Diese komfortable Situation ändert sich schlagartig, wenn ein direkter Netzzugang Dritter möglich wird und Energieversorgungsunternehmen den Einstieg in Dienstleistungsmärkte im Kontext der Energieanwendung in Angriff nehmen. Insofern erscheint die schnelle Entwicklung einer bei allen Aktivitäten gegenwärtigen **Wettbewerbsorientierung** unerlässlich. Diese muß sich zum einen in einem ausgeprägten „fighting spirit“ niederschlagen. Die Präsenz starker Anbieter in bestimmten Dienstleistungsmärkten darf nicht dazu führen, daß das Management vor der Erschließung neuer Geschäftsfelder zurückschreckt, sondern muß als Herausforderung begriffen werden, die eigenen Kräfte zu messen und schrittweise die relative Wettbewerbsposition zu verbessern.

Der Kampfgeist sollte freilich nicht in einen unreflektierten „Machbarkeitswahn“ umschlagen. Vielmehr gilt es, vor dem Hintergrund des eigenen **Ressourcenpotentials** und der spezifischen **politischen und marktbezogenen Restriktionen** sorgfältig prüfen, in welchen Bereichen realistische Erfolgsaussichten bestehen und in welchen neue Aktivitäten lediglich als „Beschäftigungstherapie“ für überschüssiges Personal dienen können. Dort, wo der eigenständige Aufbau von Erfolgspositionen in neuen Märkten bzw. die erfolgreiche Verteidigung der Stellung in bestehenden Märkten (Stichwort TPA) problematisch erscheint, ist über die Kooperation mit anderen Anbietern, unter Umständen sogar - und hier zeigt sich eine weitere Dimension der Wettbewerbsorientierung - mit direkten Konkurrenten, nachzudenken.

Die nachdrückliche Förderung der Wettbewerbsorientierung im gesamten Unternehmen hat keineswegs Zeit, bis die Konfrontation mit Konkurrenten unmittelbar absehbar wird. Die Entwicklung wettbewerbsorientierter Strategien und Maßnahmen ist mit einem außerordentlich hohen analytischen und konzeptionellen Aufwand verbunden und kann daher nicht frühzeitig genug in die Wege geleitet werden. Als Vorbild für eine **vorausschauende Wettbewerbsorientierung** lassen sich **Energieversorgungsunternehmen in Kalifornien**, wie etwa die Pacific Gas & Electric (PG&E), heranziehen. Obwohl auch hier die Einführung des „Direct Access“ (direkter Netzzugang Dritter) in Verbindung mit dem „Retail Wheeling“ (Durchleitung von Energie durch fremde Netze) im Elektrizitätsbereich aufgrund der vielfältigen Restrukturierungsprobleme noch in relativ weiter Ferne liegen dürfte, arbeitet das Management der betroffenen Unternehmen schon heute intensiv an der Entwicklung von Schubladenplänen und an Marketingkonzepten zur Bindung wichtiger Kunden.

Der Anspruch an deutsche Energieversorgungsunternehmen, sich zu wirtschaftlich denkenden und handelnden, wettbewerbsfähigen Unternehmen zu entwickeln, bedeutet nicht, daß die bisher das Zielsystem vor allem kommunaler Energieanbieter dominierenden gesellschaftlichen Interessen, wie Versorgungssicherheit, sozialverträgliche Energiepreise und vor allem der Umweltschutz, aus dem Blickfeld geraten dürfen. Im Gegenteil: Eine auf die Integration verschiedener Interessen und den offenen Dialog mit allen Anspruchsgruppen ausgerichtete **Gesellschaftsorientierung** ist heute - im Lichte wachsender Kritik und zunehmenden Mißtrauens gegenüber der Energiewirtschaft - wichtiger denn je. Entsprechend sind deutsche Energieversorgungsunternehmen gut beraten, ihre Identität etwa in Gestalt der folgenden Formulierung zu definieren und konsequent umzusetzen: „Wir verstehen uns als Marktführer in der Lösung energiebezogener Probleme von Kunden und Gesellschaft, der sich insbesondere für die Überwindung des Gegensatzes zwischen Ökonomie und Ökologie einsetzt.“

### Umsetzung und überzeugende Vermittlung des Identitätswandels

Die verschiedenen Orientierungen sollten im Einzelfall mit Blick auf die spezifische Unternehmenssituation konkretisiert und in Form von **Unternehmensgrundsätzen** schriftlich niedergelegt werden. Hierin ist eine zentrale Voraussetzung für den sich anschließenden Schritt der **Identitätsgestaltung** durch die Formulierung und Umsetzung von Strategien und operativen Handlungsprogrammen zu sehen (vgl. Abschnitt 3.2).

Eine Unternehmensidentität läßt sich jedoch nicht allein durch die Erstellung und Publikation von Hochglanzbroschüren, die wohlformulierte Unternehmensgrundsätze enthalten, verändern. Ein glaubwürdiger und nachvollziehbarer Identitätswandel erfordert **Einstellungs- und Verhaltensänderungen** in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens. Derartige psychologische Umstellungen lassen sich in komplexen Organisationen wie Energieversorgungsunternehmen nicht durch einige Führungsseminare und Betriebsversammlungen bewerkstelligen. Um zentrale mitarbeiterbezogene Ziele, wie die Schaffung eines Bewußtseins für strategische Herausforderungen oder die Fähigkeit zur Team-Arbeit zu erreichen, bedarf es eines kontinuierlichen **Verhaltenstrainings**, eines institutionalisierten **Konfliktmanagement** sowie vieler Diskussionen und persönlicher Gespräche. Hiermit ist die Unternehmensführung meist überfordert. Deshalb bietet es sich an, für solche diffizilen Aufgaben psychologisch geschulte externe Moderatoren einzubeziehen, die aufgrund ihrer Neutralität und Erfahrung oft wesentlich wirkungsvoller und effizienter Probleme in der Unternehmenskultur lösen können.

Erst wenn das Verhalten des Energieversorgungsunternehmens und jedes einzelnen Mitarbeiters der angestrebten Identität entspricht, empfiehlt sich deren offene Vermittlung nach außen. Ziel einer entsprechend angelegten **Öffentlichkeitsarbeit** von Energieversorgungsunternehmen muß es sein, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, gesellschaftliche Verantwortung und Dialogbereitschaft zu demonstrieren sowie nicht zuletzt auch gegenüber Wettbewerbern Signale der Stärke abzugeben. Bei der Konzipierung und Durchführung von PR-Aktivitäten ist zu berücksichtigen, daß Energieversorgungsunternehmen einer hochsensiblen Öffentlichkeit gegenüberstehen und deshalb die Aufrechterhaltung bzw. der Ausbau der Glaubwürdigkeit und des Kompetenzimages oberstes Gebot sein müssen. In diesem Zusammenhang wird erfahrungsgemäß eine **vernetzte Kommunikation** immer wichtiger, die unter anderem gewährleistet, daß Themen, Inhalte und Instrumente sorgfältig untereinander und vor allem auf die relevanten Zielgruppen abgestimmt sind.<sup>18</sup>

Darüber hinaus wird für Energieversorgungsunternehmen in Zeiten des wachsenden gesellschaftlichen Bewußtseins für die mit der Energieversorgung verbundenen Gefahren eine glaubwürdige und auf nachvollziehbarem Handeln beruhende **Risikokommunikation** zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Sie darf sich nicht in einer situationsspezifischen Krisen-PR erschöpfen, sondern muß darauf ausgerichtet sein, langfristig das Vertrauen und die Akzeptanz aller gesellschaftlichen Anspruchsgruppen sicherzustellen.<sup>19</sup>

Erfahrungen aus umfassend und langfristig angelegten „Corporate Identity“-Projekten in Energieversorgungsunternehmen haben gezeigt, daß der Erfolg solcher Vorhaben in hohem Maße davon abhängt, daß die verschiedenen Teilprojekte, wie die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen, die Modifizierung des Mitarbeiterverhaltens sowie die Kommunikation nach innen und außen, parallel und unter Beachtung der vielschichtigen Wechselwirkungen vorangetrieben werden. Daher empfiehlt es sich, alle „Corporate Identity“-Aktivitäten in ein kontinuierliches Prozeßmanagement einzubinden.

---

18 Zum Konzept der vernetzten Kommunikation vgl. Wiedmann (1992 b).

19 Vgl. hierzu Ries / Wiedmann (1991).

### 3.2 Entwurf eines zukunftsgerichteten Strategiekonzepts

In der Vergangenheit bestand - zumindest vordergründig - für deutsche Energieversorgungsunternehmen keine zwingende Notwendigkeit, umfassende Konzepte der strategischen Unternehmensentwicklung zu entwerfen, denn die Geschäftsgrundlage war durch Konzessions- und Demarkationsverträge weitgehend abgesichert. Entsprechend beschränkte sich die strategische Planung auf die Erstellung von Versorgungskonzepten für den Wärmemarkt sowie die langfristige Optimierung von Energiebezug und Energieerzeugung. Die sich nun abzeichnende Konfrontation mit Markt und Wettbewerb macht indessen einen **institutionalisierten Prozeß der konsequenten Entwicklung und Implementierung marktorientierter Strategien** erforderlich. Dies gilt nicht nur für die verschiedenen bestehenden und ggf. neuen Geschäftsbereiche von Energieversorgungsunternehmen, sondern ebenso für die unterstützenden Bereiche, deren Aktivitäten die Wirtschaftlichkeit und Marktorientierung des gesamten Unternehmens maßgeblich beeinflussen.

Angesichts ihrer hohen Tragweite für den künftigen Unternehmenserfolg müssen Strategie- und Maßnahmenkonzepte durch eine sorgfältige **Analyse der Chancen und Risiken** aus der Umfeldentwicklung sowie der **Stärken und Schwächen** in allen Unternehmensbereichen fundiert werden. Insbesondere auf die Nutzung der Stärken zur Wahrnehmung von Chancen und auf den Abbau von Schwächen im Hinblick auf die Bewältigung der Risiken müssen die zu formulierenden **Strategieprogramme** abzielen. Immer wieder münden Strategieentwicklungsprojekte in aufwendige und entsprechend kostspielige Gutachten, die lediglich als Berichtsbände die Aktenschranke der Manager schmücken. Hier deutet sich an, wie wichtig es ist, die **Umsetzung von Strategien** im Detail zu planen und ständig zu kontrollieren. Ein Erfolgsfaktor der Strategieentwicklung besteht zudem darin, daß die Führungskräfte und Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche bereits in der Konzeptionsphase einbezogen und anschließend bei der Implementierung intensiv unterstützt werden.

Im folgenden sollen einige erfolgversprechende wettbewerbs- und kundenorientierte Strategieansätze grob skizziert werden. Diese Ansätze beziehen sich sowohl auf die von Versorgungsunternehmen traditionell bearbeiteten Energiemärkte als auch auf neue Dienstleistungsmärkte im Kontext der Energieanwendung.

### 3.2.1 Wettbewerbsorientierte Strategieoptionen für Energieversorgungsunternehmen

Am Beginn der Entwicklung von Wettbewerbsstrategien sollte die **Definition der Geschäftsfelder** stehen, die ein Energieversorgungsunternehmen zu bearbeiten beabsichtigt. Zur Systematisierung möglicher Tätigkeitsbereiche bietet sich der in Abb. 5 skizzierte dreidimensionale Denkrahmen an.<sup>20</sup>

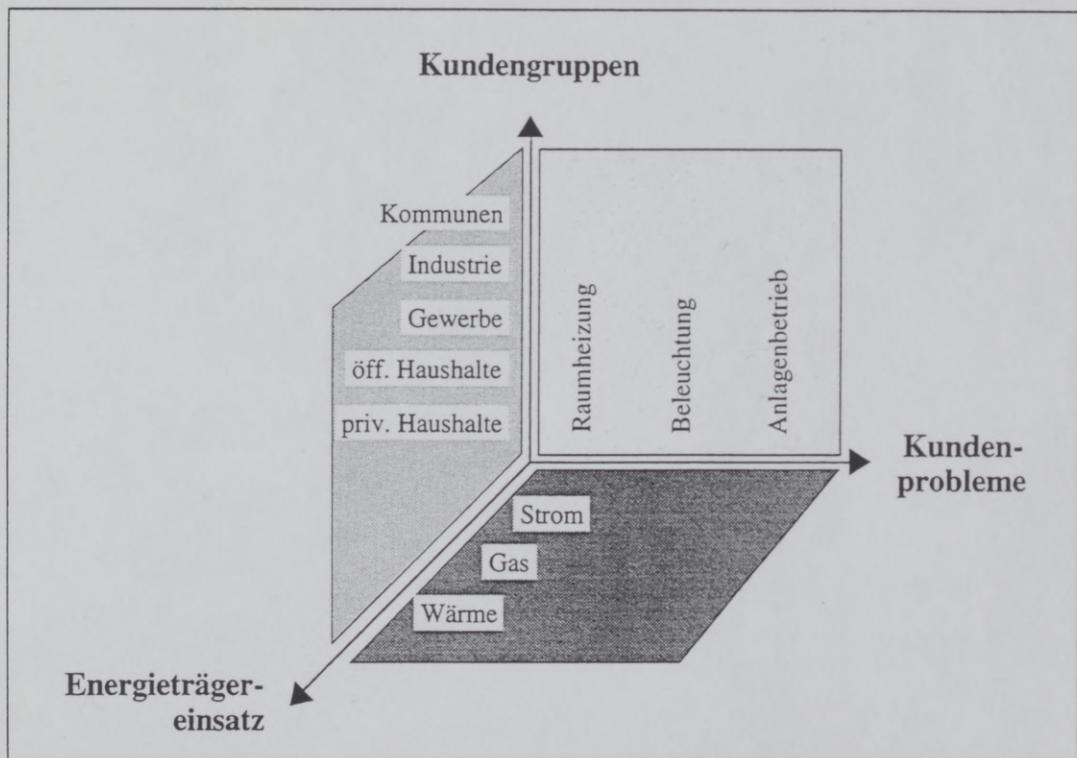


Abb. 5: Bezugsrahmen zur Definition von Geschäftsfeldern durch Energieversorgungsunternehmen

Ein Geschäftsfeld wird hier durch eine Kundengruppe, einen bestimmten Bereich von Kundenproblemen in Abhängigkeit von der Wertschöpfungstiefe sowie die der Problemlösung zugrundeliegende Technologie (Energieträgereinsatz) bestimmt. Die Auswahl der Dimensionen des Denkrahmens unterstreicht die Wichtigkeit einer an Marktgesichtspunkten orientierten Definition von Aktivitätsbereichen, die hilft, das techniklastige Spartendenken zu überwinden. So sollte z.B. künftig nicht mehr zwischen dem Fernwärme- und dem Gasgeschäft unterschieden, sondern beide Versorgungssysteme sollten als alternative Technologien im Rahmen des Wärmegeschäfts verstanden werden.

## Fundierte Wettbewerbsanalysen als Ausgangspunkt

Welche Geschäftsfelder sich durch ein Energieversorgungsunternehmen erfolgreich erschließen lassen, hängt entscheidend von den Kundenanforderungen und Wettbewerbsverhältnissen in den entsprechenden Märkten sowie von der eigenen Kompetenz, also den Potentialen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ab. Vor diesem Hintergrund und auch mit Blick auf die Formulierung geschäftsfeldspezifischer Wettbewerbsstrategien sind deshalb zunächst die Strukturen und Spielregeln der relevanten Märkte zu analysieren. In einem ersten Schritt bedarf es der **Identifikation vorhandener und potentieller Wettbewerber**. Die Bewältigung dieser Aufgabe erfordert einen sehr guten Marktüberblick sowie die Anwendung anspruchsvoller Evaluationsmethoden. Wichtig ist vor allem, daß auch Substitutionsprodukte und -technologien sowie Unternehmen, die eine hohe Kompetenz hinsichtlich der Bewältigung der erst in der Zukunft relevant werdenden Herausforderungen besitzen, als ernstzunehmende Konkurrenz erkannt werden.

Im zweiten Schritt gilt es, die zentralen Faktoren bzw. **Dimensionen des Wettbewerbs** zu **eruiieren**. Sie lassen sich letztendlich immer auf bestimmte Kundenbedürfnisse oder -erwartungen zurückführen. Abb. 6 zeigt einige Wettbewerbsfaktoren, die für Energieversorgungsunternehmen heute und in Zukunft sicherlich von eminenter Bedeutung sein werden. Diese sehr allgemein formulierten Dimensionen sind vor dem Hintergrund spezieller Problemstellungen zu operationalisieren und dann hinsichtlich ihrer aktuellen und zukünftigen Bedeutung zu bewerten. Mit Blick auf die Faktoren, die sich hier als besonders wichtig erweisen, sind im Anschluß die eigenen Stärken und Schwächen denen verschiedener Konkurrenten gegenüberzustellen. Wird diese Bewertung allein von Mitarbeitern des eigenen Unternehmens vorgenommen, so besteht die Gefahr, daß vorgebliche Wettbewerbsvorteile zu stark betont und bedrohliche Wettbewerbsnachteile „unter den Teppich gekehrt“ werden. Deshalb sollten für diesen Schritt externe Berater hinzugezogen werden, die auf der Basis der internen Einschätzungen das geamte Unternehmen treffsicher auf Schwachstellen hin untersuchen können.

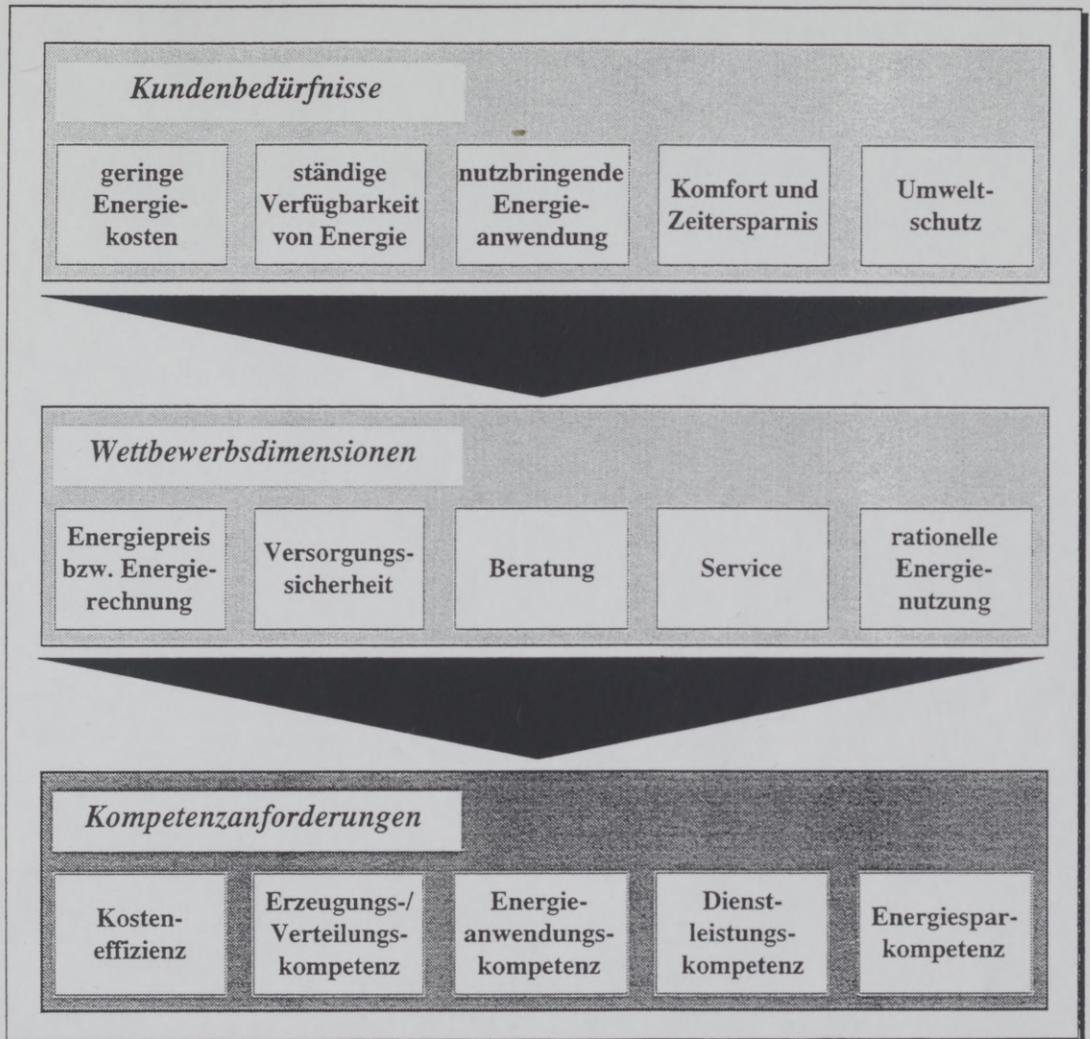


Abb. 6: Zentrale Wettbewerbsdimensionen in Energiemärkten

### Strategische Stoßrichtungen mit Blick auf den Wettbewerb

Die Ergebnisse der skizzierten Analyseschritte geben darüber Auskunft, in welchen Geschäftsfeldern besonders starke Wettbewerbsbedrohungen bestehen und mit welchen Mitteln sich das eigene Unternehmen gegenüber der Konkurrenz behaupten kann. Angesichts der Vielfalt gegebener Wettbewerbs Herausforderungen muß über das **Timing wettbewerbsstrategischer Aktivitäten** entschieden werden. Abb. 7 stellt eine empfehlenswerte Reihenfolge der Schwerpunktsetzung bei der Realisierung grundlegender Stoßrichtungen dar.

Besonders hoch ist die Gefährdung eines Energieversorgungsunternehmens dort, wo das Kerngeschäft dem Wettbewerb durch starke Konkurrenten ausgesetzt wird. Dies wird nicht erst mit TPA relevant, sondern ist für viele Gasversorgungsunternehmen etwa durch die Aktivitäten der Wintershall schon heute Realität. Darüber hinaus muß

eine Form des Wettbewerbs auch in der Gefahr einer Verlagerung der Produktionsstandorte deutscher Unternehmen ins Ausland gesehen werden. Die **Absicherung des Kerngeschäfts** muß deshalb höchste Priorität unter allen wettbewerbsbezogenen Herausforderungen erhalten. Hierzu gehört nicht nur die **Bindung wichtiger Industriekunden** im Stromgeschäft durch preisliche Zugeständnisse und Leistungsverbesserungen. Ebenso dringend geboten erscheint die schnelle und gezielte Durchdringung der jetzt noch durch Demarkationsverträge geschützten Märkte für Erdgas und Fernwärme, zunächst in Gestalt der **Verdichtung entlang bestehender Trassen** und im nächsten Schritt durch die **Ausdehnung der Leitungsstrassen** überall dort, wo aufgrund detaillierter Marktforschungsuntersuchungen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen mit einer akzeptablen Amortisation der Investitionen gerechnet werden kann. Die Gefahr unrentabler Maßnahmen darf in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden. Angesichts der zahlreichen Fehlerquellen etwa bei der Abschätzung realistischer Anschlußquoten, bei der Kostenplanung in der Technik oder bei der Vergabe von Bauaufträgen werden ein sorgfältiges Projektmanagement sowie ein konsequentes Controlling hier unerlässlich.

Nachdem die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Verteidigung der Marktposition im Kerngeschäft geschaffen sind, empfiehlt es sich, mit Nachdruck die Erschließung solcher Märkte in Angriff zu nehmen, die in einem Verbund- oder Substitutionsverhältnis zum Energiegeschäft stehen und deshalb dessen langfristigen Erfolg mitbestimmen. In erster Linie geht es hierbei um **Dienstleistungsmärkte im Kontext der Energieanwendung**. In den USA arbeiten Energieversorgungsunternehmen bereits seit langem an der Erschließung solcher Märkte. Dies ist sicherlich unter anderem auf die besondere Situation hinsichtlich der Regulierungspraxis zurückzuführen, die die aggressive Vermarktung von Energiesparprogrammen durch ausgeklügelte Anreizsysteme belohnt.<sup>21</sup> Das Engagement im Bereich des „Demand-Side Management“ (DSM) in der Vergangenheit dürfte sich jedoch gerade auch angesichts der sich in den USA abzeichnenden Einführung direkten Wettbewerbs bezahlt machen. In Gestalt des Angebots durch zusätzliche Dienstleistungen „veredelter“ Energieprodukte läßt sich die im Laufe der Zeit erworbene Kundennähe nicht nur im Rahmen einer Strategie der Leistungsprofilierung als Wettbewerbsvorteil nutzen.<sup>22</sup> Die hohen Losgrößen, mit denen amerikanische Energieversorgungsunternehmen Dienstleistungen im Kontext der Energieanwendung vermarkten, haben in bezug auf alle Dienstleistungskomponenten zu Kostendegressionseffekten geführt, die es den Unternehmen erlauben, im Wett-

---

21 Ein aktueller Überblick über entsprechende Anreizmechanismen findet sich bei Chamberlin / Brown / Reid (1993).

22 Vgl. hierzu Limaye / Davis (1993) S. 320.

bewerb als Preisführer in bezug auf die umfassende Lösung von Energieanwendungsproblemen aufzutreten.

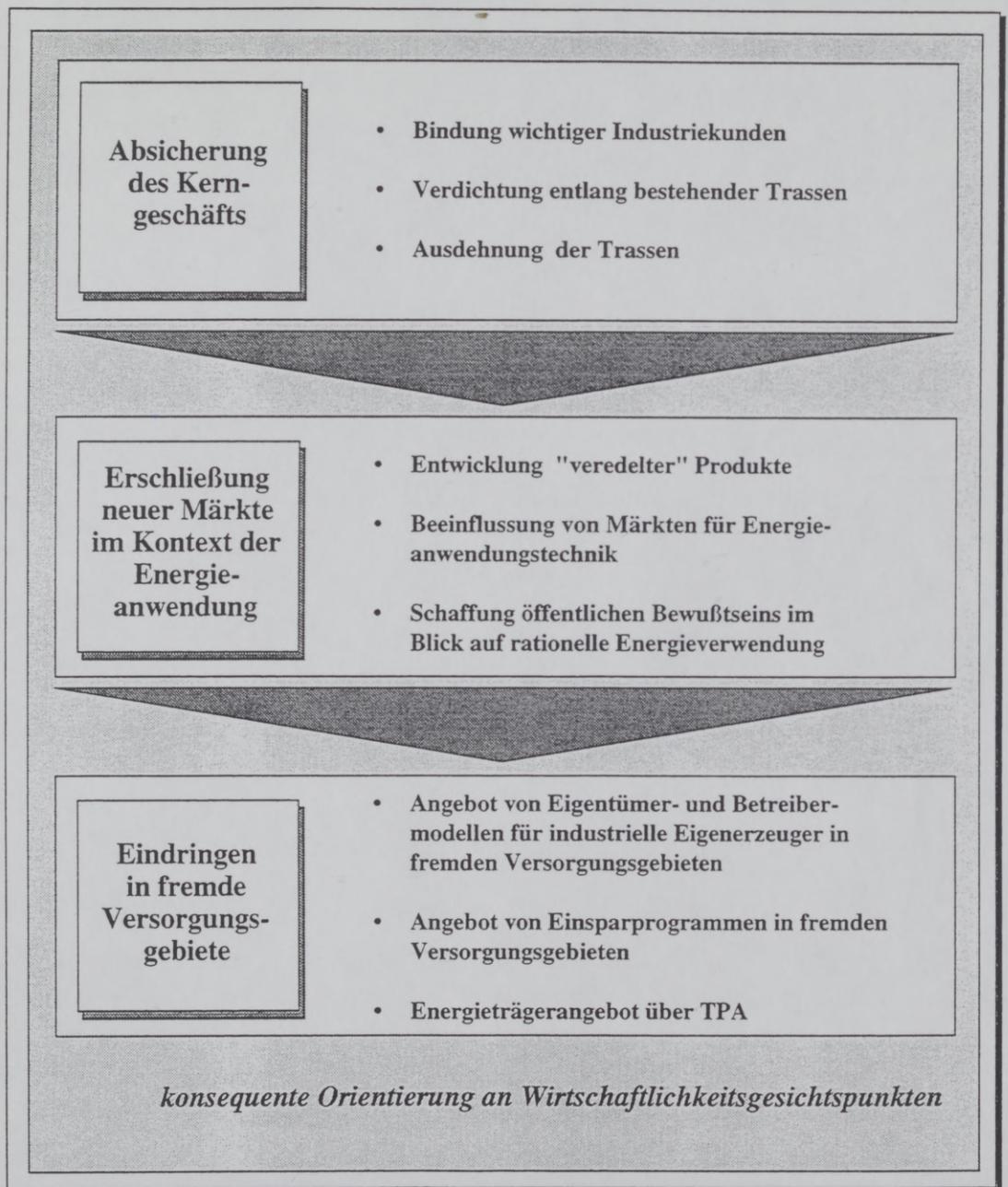


Abb. 7: Wettbewerbsorientierte Strategien in Energiemärkten

Sofern es gelingt, solche Erfolgspositionen zu etablieren, kann langfristig möglicherweise sogar daran gedacht werden, diese für das **Eindringen in fremde Versorgungsgebiete** zu nutzen. Eine derartige Expansionsstrategie muß nicht zwangsläufig unter Rückgriff auf künftig möglicherweise entstehende Durchleitungsrechte erfolgen. Im Grunde besteht schon heute die Möglichkeit, durch das Angebot von Dienstleistungen, etwa zur Förderung der rationellen Energieverwendung, in fremden Versorgungsgebieten „Marktanteile“ hinsichtlich der Lösung von Kundenproblemen zu

gewinnen. Gleichzeitig läßt sich so bei Kunden außerhalb des Konzessionsgebiets ein Vertrauenspotential schaffen, das sich im Falle einer späteren Öffnung der Energiemärkte möglicherweise in Form des Abschlusses von Energielieferungsverträgen entfaltet. Vor einem vorschnellen Eindringen in fremde Versorgungsgebiete muß allerdings gewarnt werden, da mit **Gegenreaktionen** der dort bisher dominanten Energieversorger zu rechnen ist. Solche Reaktionen können unter Umständen dazu führen, daß plötzlich im eigenen Konzessionsgebiet eine Wettbewerbsintensität entsteht, die im Falle einer Strategie der „friedlichen Koexistenz“ ausgeblieben wäre. Vor diesem Hintergrund gilt es, die **Strategien** und insbesondere die zu erwartenden **Reaktionsmuster der relevanten Konkurrenten** treffsicher zu **prognostizieren** und die Risiken verschiedener Expansionsstrategien gegen die mit ihnen verbundenen Erfolgspotentiale abzuwägen (vgl. Abb. 6).

### 3.2.2 Die Entwicklung und Vermarktung kundengerechter Problemlösungen im Kontext der Energieanwendung

Hinter dem Angebot von Problemlösungen zur Optimierung der Energieanwendung beim Kunden stehen nicht nur die im vorangegangenen Abschnitt akzentuierten wettbewerbsbezogenen Ziele. Eine intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden wird gerade auch dann notwendig, wenn im Rahmen von Lastmanagement-Programmen eine Optimierung der Kapazitätsauslastung angestrebt oder im Zusammenhang mit Programmen zur Erhöhung der Energieeffizienz auch gesellschafts- und ökologiebezogene Ziele verfolgt werden. Im Kontext derartiger Programme bleibt das Marketing von Energieversorgungsunternehmen nicht auf die **Befriedigung gegebener oder latenter Bedürfnisse** beschränkt. Der Schwerpunkt liegt hier auf Maßnahmen zur **Beeinflussung des Verbraucherverhaltens**, sowohl hinsichtlich des Kaufs energieverbrauchender Geräte und Anlagen als auch hinsichtlich der Nutzung dieser Geräte und Anlagen. Abb. 8 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen Unternehmenszielen, Marketing-Schwerpunkten und Problemlösungsprogrammen.

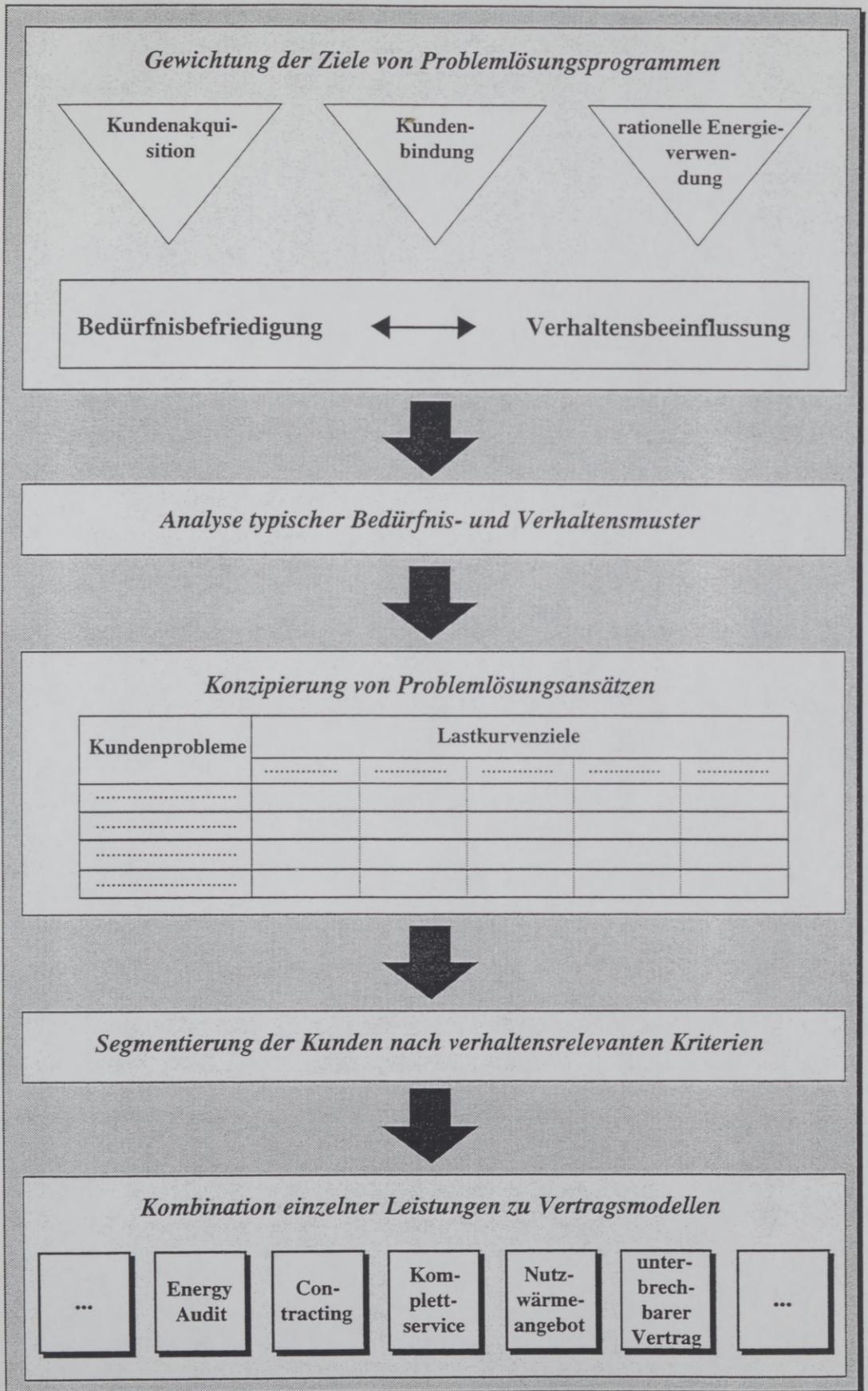


Abb. 8: Vorgehensweise bei der Entwicklung kundengerechter Problemlösungsangebote

Die umfangreichen Erfahrungen amerikanischer Energieversorgungsunternehmen im Bereich des „Demand-Side Management“ haben gezeigt, daß besonders hohe Erfolgsaussichten mit solchen Programmen verbunden sind, die die Verhaltensbeeinflussung mit der Befriedigung von Bedürfnissen verknüpfen.<sup>23</sup> Aus Sicht der Konsumentenforschung leuchtet dies unmittelbar ein. Um ein gewünschtes Verhalten zu bewirken, müssen dem Verbraucher entsprechend dem Grundsatz „Tit for Tat“ Anreize geboten werden. Umgekehrt erfordert die Befriedigung von Bedürfnissen in bezug auf so komplexe Erfahrungsbereiche, wie den der Energieanwendung, häufig eine Mitwirkung des Verbrauchers in Gestalt von Verhaltensänderungen. Entsprechend versuchen Energieversorgungsunternehmen in den USA gemeinsam mit ihren Marktpartnern, den Kunden zum Kauf energieeffizienter Aggregate zu veranlassen, indem sie diesen gleichzeitig zusätzliche durch den Markt honorierte Eigenschaften, wie etwa ein ansprechendes Design, verleihen. Eine ähnliche Stoßrichtung wird verfolgt, wenn Energieversorgungsunternehmen z.B. eine Reihe auf die Steigerung des Komforts für den Kunden gerichteter Dienstleistungen anbieten, um die Umstellung der Heizungsanlage attraktiver zu machen.

Diese Beispiele lassen bereits einige zentrale Herausforderungen im Zusammenhang mit der Gestaltung und Vermarktung kundengerechter Problemlösungen erkennen (vgl. Abb. 8). Gleichgültig, ob die Leistungen der Kundenakquisition, der Kundenbindung oder der Beeinflussung des Verbrauchsverhaltens dienen sollen, sie müssen geeignet sein, Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Darüber hinaus gilt es, dem Kunden durch geeignete Informationen oder Produktdemonstrationen bewußt zu machen, daß die Inanspruchnahme der Leistungen des Energieversorgungsunternehmens zur besseren Bedürfnisbefriedigung beiträgt. Dies ist in erster Linie ein **Kommunikationsproblem**. In einigen Fällen kann eine gelungene Kommunikation möglicherweise sogar aufwendige Dienstleistungen ersetzen, z.B. wenn sich der Kunde allein durch den Hinweis auf seine Verantwortung für den Umweltschutz von der Notwendigkeit des Energiesparens überzeugen läßt.

---

23 Auf die Notwendigkeit der Motivierung des Energieverbrauchers zur Übernahme der intendierten Verhaltensänderungen machen bereits Raffée und Fritz aufmerksam. Vg. Raffée / Fritz (1980) S. 30.

## Ansatzpunkte einer marktorientierten Produktentwicklung

Im Rahmen der Entwicklung geeigneter Dienstleistungs- und Kommunikationskonzepte stehen Energieversorgungsunternehmen zunächst vor dem Problem, daß die relevanten Bedürfnisse, Probleme und Einstellungen sowie die zu beeinflussenden Verhaltensweisen bei den zahlreichen Kunden meist sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Zur Ermittlung derartiger individueller Bedarfs- und Verhaltensmuster sind deshalb eingehende **Marktforschungsstudien** erforderlich. Bei der Konzipierung und Durchführung solcher Untersuchungen sollte darauf geachtet werden, daß nicht nur die an der Oberfläche beobachtbaren demographischen Merkmale der Kunden, sondern auch psychologische Hintergrundfaktoren des Verhaltens erfaßt werden. In diesem Kontext bietet sich der Einsatz moderner Verfahren der Kausalanalyse, wie z.B. **LISREL**, an.<sup>24</sup> Mit Hilfe anspruchsvoller multivariater Auswertungen liefern diese Methoden sehr zuverlässige Anhaltspunkte im Hinblick auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in der Psyche des Verbrauchers.

In einem nächsten Schritt gilt es nun, konkrete Ansatzpunkte für Dienstleistungen und Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln, die geeignet erscheinen, die eruierten Kundenbedürfnisse optimal zu befriedigen. In dieser Phase wird die Ideenfindung oft zu einem Selbstläufer, der zu Angebotskonzepten führt, die zwar die Anforderungen der Kunden treffen, gleichzeitig jedoch eine Reihe von Teilleistungen enthalten, die der Kunde kaum zu honorieren bereit ist und die somit eine Verschwendung von Ressourcen bedeuten. Um diesem Problem Herr zu werden, arbeiten Energieversorgungsunternehmen in den USA bei der Produktentwicklung neuerdings mit dem Instrumentarium des „**Quality Function Deployment**“ (**QFD**).<sup>25</sup> Dieses Verfahren steuert nicht nur die zielgerichtete Analyse von Kundenbedürfnissen, sondern zwingt das Management außerdem dazu, jede Dienstleistungsidee kritisch auf ihren Nutzen im Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung und auf die mit ihrer Umsetzung entstehenden Kosten zu prüfen.

Selbst wenn ein Energieversorgungsunternehmen über eine gute Informationsbasis in bezug auf Bedürfnisse und Verhaltensmuster seiner Kunden verfügt, hat es ein zentrales Dilemma der Produktentwicklung noch nicht gelöst: Auf der einen Seite erscheint es notwendig, maßgeschneiderte Problemlösungen für jeden einzelnen Kunden anzubieten, auf der anderen Seite würde eine derartige Individualisierung zu

---

24 Zur LISREL-Methode vgl. z.B. Förster / Fritz / Silberer / Raffée (1984).

25 Vgl. zu den Grundlagen dieses Instruments Kamiske / Hummel / Malorny / Zoschke (1994). Zur Anwendung des QFD im Rahmen der Produktentwicklung durch Energieversorgungsunternehmen vgl. Electric Power Research Institute (1992).

inakzeptabel hohen Kosten führen. Ein Ausweg erscheint mit dem Einsatz von **Marktsegmentierungsstrategien** gegeben. Deren Ausgangspunkt bildet die Identifikation von Kriterien, nach denen sich Segmente von Kunden mit ähnlichen Bedürfnis-, Einstellungs- und Verhaltensstrukturen bilden lassen. Zwischen den einzelnen Segmenten bestehen dagegen deutlich erkennbare Unterschiede in den Kundeneigenschaften. In der Energieversorgungspraxis wurden bereits mehrere Segmentierungskonzepte bzw. Zielgruppentypologien entwickelt. Sie weisen allerdings nahezu durchgängig das Defizit auf, daß die Kriterien willkürlich definiert und die interessierenden Kunden ebenso willkürlich mit Blick auf diese Kriterien eingeordnet werden (Ein Beispiel hierfür mag die Reduzierung der Kundensystematisierung auf Gebäudetypologien abgeben). Mit Blick auf eine erfolgreiche Anwendung von Kundentypologien im Marketing kommt es dagegen auf eine zuverlässige, empirisch fundierte Segmentierung von Märkten an. Hierfür bewähren sich verschiedene **multivariate Analyseverfahren**, etwa die Cluster-Analyse oder die Diskriminanzanalyse.<sup>26</sup>

Durch die Zusammenfassung der Kunden zu Segmenten in Abhängigkeit von verhaltens- und entscheidungsrelevanten Kriterien wird es nun möglich, Dienstleistungs- und Kommunikationsprogramme segmentbezogen zu standardisieren. Dies geschieht, indem die im Rahmen des „Quality Function Deployment“ als relevant identifizierten Einzelleistungen nach dem Baukastenprinzip zu segmentspezifischen „Paketen“ gebündelt werden. Auf diese Weise entstehen **integrierte Vertragsmodelle**, die - wenn sie, wie in den USA, entsprechend vermarktet werden - den Charakter von „Markenprodukten“ erhalten können. Beispiele für derartige Produkte sind der sich in Deutschland zunehmend durchsetzende Wärmedirektservice, das „Performance Contracting“, Verträge über unterbrechbare Lieferungen zur Unterstützung des Lastmanagement oder spezielle Tarifmodelle (z.B. zeitvariable Tarife oder „Real Time Pricing“), die dem Kunden als Vertragsoption angeboten werden und deshalb seitens amerikanischer Energieversorgungsunternehmen eher der Produkt- als der Preispolitik zugeordnet werden.<sup>27</sup>

---

26 Zur Vorgehensweise bei der Anwendung dieser Verfahren vgl. Backhaus / Erichson / Plinke / Weiber (1994) S. 91-163 sowie S. 260-321.

27 Umfassende Darstellungen innovativer Dienstleistungs- und Systemangebote von Energieversorgungsunternehmen finden sich z.B. bei Löbke (1993) S. 193-217 oder bei Seifried / Stark (1994) S. 32-54.

## Gestaltungsoptionen im Rahmen der Produktvermarktung

Wie in der Markenartikelindustrie auch, bedarf es für Energieversorgungsunternehmen durchdachter **Vermarktungskonzepte**, um mit den Dienstleistungsprogrammen eine breite Kundenschicht anzusprechen. In diesem Zusammenhang sind eine Reihe von Entscheidungen zu treffen, die von der Preisfindung über die Leistungserstellung bis hin zur Kommunikations- und Vertriebspolitik reichen. Die wichtigsten Gestaltungsbereiche im Rahmen der Produktvermarktung sind in Abb. 9 zusammenfassend dargestellt.

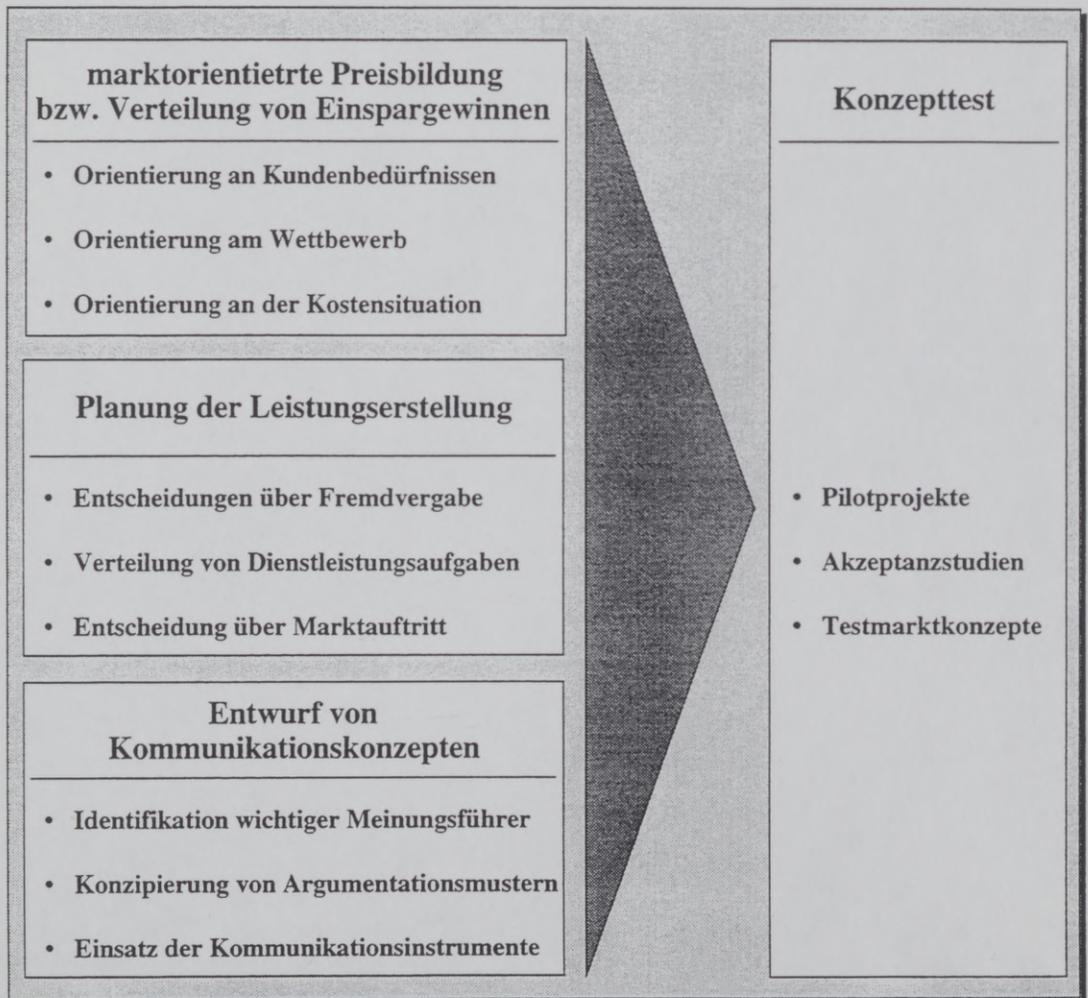


Abb. 9: Gestaltungsbereiche im Rahmen der Vermarktung von Problemlösungsangeboten

Die **marktorientierte Preisbildung** stellt bei komplexen Vertragsmodellen zur Optimierung der Energieanwendung eine schwierige Aufgabe dar, da es zum Teil weniger um den Ansatz eines vom Kunden zu zahlenden Entgelts als - etwa im Rahmen des „Performance Contracting“ - um die **Verteilung eines** durch die Rationalisierung von Energiesystemen **entstehenden Überschusses** geht. In jedem Fall ergibt sich dabei die Herausforderung, das Preis- bzw. Gewinnverteilungsmodell

ausfindig zu machen, das einerseits der Kunde noch akzeptiert, welches andererseits aber auch gewährleistet, daß aus Sicht des Energieversorgungsunternehmens keine wertvollen Deckungsbeiträge „verschenkt“ werden. In diesem Zusammenhang bietet sich der Einsatz der Methode des „Conjoint Measurement“ an, mit deren Hilfe sich Kundenpräferenzen erstaunlich authentisch abbilden und entsprechend Rückschlüsse auf die Preisbereitschaft in bezug auf einzelne Leistungskomponenten ziehen lassen.<sup>28</sup>

Ein Energieversorgungsunternehmen, das beabsichtigt, in das Dienstleistungsgeschäft im Kontext der Energieanwendung einzusteigen, muß sich darüber klar werden, wer die einzelnen Leistungen für den Kunden erbringen und wer gegenüber dem Kunden als Vertrags- und Ansprechpartner auftreten soll. Selbst amerikanische Energieversorgungsunternehmen, die inzwischen über ein breites technisches Know-How im Hinblick auf die Seite der Energieverwendung verfügen, nehmen zunehmend davon Abstand, einen Großteil der Leistungen im Rahmen des „Demand-Side Management“ selbst zu erstellen. Stattdessen binden sie, wo immer es ökonomisch und im Lichte der Kundenakzeptanz sinnvoll erscheint, Marktpartner ein bzw. vergeben mitunter sogar komplette Einsparprogramme an entsprechend spezialisierte Unternehmen. Solche **Outsourcing-Entscheidungen** sollten allerdings nicht pauschal, sondern vor dem Hintergrund der spezifischen Kompetenz-, Kapazitäts- und Risikosituation getroffen werden. Mit dem Begriff Risikosituation sind hierbei insbesondere die Gefahr eines ungewollten Know-How-Abflusses an die grundsätzlich auch als Wettbewerber relevanten Marktpartner sowie möglicherweise auftretende Qualitätsdefizite in den Leistungen der Marktpartner angesprochen. Um diesen Risiken zumindest partiell entgehen zu können, sollte das Energieversorgungsunternehmen bestrebt sein, die Rolle des **Systemführers bzw. Generalunternehmers** einzunehmen, der in der Lage ist, seine Partner zu kontrollieren und gezielt zu steuern.<sup>29</sup>

Mit Blick auf eine Strategie der konsequenten Erschließung von Einsparpotentialen erfordert die Bearbeitung der für die Energieanwendung relevanten Märkte eine produktbezogene Kooperation mit Marktpartnern. Um zu gewährleisten, daß dem Kunden Problemlösungen zur rationellen Energieverwendung zu ökonomisch attraktiven Konditionen angeboten werden können, müssen alle technischen Komponenten entsprechender Systemlösungen technisch ausgereift sein und zu vertretbaren Kosten zur Verfügung stehen. Ebenso bedarf es funktionierender und leistungsfähiger Dienstleistungs- und Vertriebsinfrastrukturen, um eine effiziente Akquisition und Durchführung von Einsparprojekten sicherstellen zu können. Hersteller und Vertreiber energie-

---

28 Zur Methode des „Conjoint Measurement“ vgl. z.B. Thomas (1979).

29 Vgl. zu dieser Auffassung auch Winje (1992) S. 1064-1065.

effizienter Anlagen und Geräte sind häufig allein nicht in der Lage, alle der genannten Herausforderungen gleichzeitig zu bewältigen und schrecken deshalb vielfach vor der Entwicklung und Vermarktung entsprechender innovativer Produkte zurück. Energieversorgungsunternehmen können entscheidend zur Veränderung dieser Situation beitragen, wenn sie in **Zusammenarbeit mit Herstellern und Handel Märkte für energieeffiziente Technologien zu schaffen bzw. zu entwickeln** versuchen.

In den USA wird dies zunehmend erkannt und umgesetzt. So beteiligen sich dort z.B. einige Energieversorgungsunternehmen an dem staatlich initiierten und geförderten „Super Efficient Refrigerator Program“ (SERP), indem sie zur Anschubfinanzierung und Kommunikationsunterstützung bei der Markteinführung eines außerordentlich energiesparenden, jedoch noch weit von der Wirtschaftlichkeit entfernten Kühlschranks beitragen.<sup>30</sup> In diesem Rahmen führen sie nicht nur Informations- und Demonstrationsprogramme durch, sondern arbeiten auch eng mit ihren Handelspartnern, z.B. in Gestalt gemeinsamer Verkaufsförderungsaktionen, zusammen.

Die **Kooperation mit Marktpartnern und wichtigen Meinungsführern** im Hinblick auf verschiedene Kundengruppen stellt auch bei der Vermarktung der Problemlösungsangebote von Energieversorgungsunternehmen einen zentralen Erfolgsfaktor dar. So kann etwa im Zusammenhang mit dem Marketing für die Erdgas- und Nutzwärmeversorgung die gezielte Einbindung von Bauträgern, Architekten, Heizungsinstallateuren und kommunalen Entscheidungsträgern (insbesondere Bürgermeister) die Diffusion innovativer Systemlösungen erheblich beschleunigen.<sup>31</sup>

Selbstverständlich läßt sich die schwierige Aufgabe der Kommunikationspolitik in diesem Zusammenhang nicht vollständig an solche Meinungsführer delegieren. Vielmehr gilt es, Konzepte zu entwerfen, in denen das gesamte Spektrum zur Verfügung stehender **Beeinflussungstechniken und Kommunikationsinstrumente zielgruppenspezifisch eingesetzt** und inhaltlich ausgefüllt wird. Die Umsetzung derartiger Konzepte ist mit hohen Kosten verbunden, die nur dann zu rechtfertigen sind, wenn sich der durch die Kommunikationsmaßnahmen erhoffte Erfolg auch einstellt. Um hier mit der gebotenen Vorsicht heranzugehen, empfiehlt es sich, sowohl Leistungsangebote als auch Kommunikationskonzepte zunächst im Rahmen von **Pilotprojekten und Akzeptanzstudien** zu testen. Als hilfreich erweisen sich dabei **Testmarktkonzepte**, bei denen verschiedenen möglichst ähnlich strukturierten Kundengruppen jeweils andere Konzepte angeboten werden, die sich z.B. in bestimmten

---

30 Vgl. Pacific Gas and Electric Company (1993) S. VII-8.

31 Vgl. etwa auch Behringer (1992) S. 166-168.

Leistungsmerkmalen, Preis- bzw. Gewinnverteilungsmodellen, Werbeaussagen oder Kommunikationsinstrumenten unterscheiden. Auf diese Weise läßt sich relativ zuverlässig der Erfolgsbeitrag jedes einzelnen Konzeptparameters ermitteln.<sup>32</sup>

### 3.3 Die Weiterentwicklung der energiewirtschaftlichen Ressourcenplanung im Lichte aktueller Herausforderungen

Die energiewirtschaftliche Ressourcenplanung konzentriert sich in Deutschland traditionell auf die Optimierung verschiedener Erzeugungs- und Verteilungskapazitäten mit Blick auf eine gegebene bzw. prognostizierte Entwicklung der Nachfrage, respektive der Lastkurve. Das zentrale Kriterium sind dabei die Kosten der Energiebereitstellung, so daß sich mit Fug und Recht von einer Mindestkostenplanung sprechen läßt. Das in den USA entstandene und dort bis heute erfolgreich praktizierte Konzept des „**Least-Cost Planning**“ (LCP) scheint - bei wörtlicher Übersetzung des angelsächsischen Terminus - auf den ersten Blick genau dem deutschen Modell der Ressourcenplanung zu entsprechen. Tatsächlich besteht jedoch ein zentraler Unterschied, denn der amerikanische LCP-Ansatz zielt darauf ab, die Erschließung von Einsparpotentialen durch Maßnahmen des „**Demand-Side Management**“ (DSM) als **gleichberechtigte Ressource** in die Planung einzubeziehen.<sup>33</sup>

Natürlich ist DSM an sich für deutsche Energieversorgungsunternehmen nichts neues. Gerade im Bereich des Lastmanagement wurden schon wesentlich früher als in den USA Konzepte der Kundenbeeinflussung mit Blick auf die kurzfristige Vergleichmäßigung der Lastkurve entwickelt. In jüngerer Zeit bieten deutsche Energieversorgungsunternehmen darüber hinaus zahlreiche Maßnahmen zur langfristigen Senkung des Energieverbrauchs an, die von Informationsprogrammen bis hin zu Subventionen für den Kauf energiesparender Geräte reichen. Was in Deutschland jedoch bislang bestenfalls nur in Ansätzen gelingt, ist die konsequente Integration dieser DSM-Maßnahmen in die Ressourcenplanung etwa dergestalt, daß durch eine nachhaltige Verringerung des Lastniveaus Kraftwerks- oder Netzinvestitionen vermieden oder wenigstens zeitlich verschoben werden können.

---

32 Einen Überblick über verschiedene Testmarktverfahren gibt z.B. Hüttner (1989) S. 299-302.

33 Vgl. Helle (1992) S. 134. Zu den theoretischen Grundlagen des LCP-Konzepts vgl. auch Hennieke (1991) sowie Herpich (1993 b).

Selbstverständlich läßt sich die amerikanische Vorgehensweise einer Energieangebot und -nachfrage integrierenden Ressourcenplanung nicht ohne weiteres auf deutsche Verhältnisse übertragen, vor allem deshalb, weil das hiesige Regulierungssystem den Energieversorgungsunternehmen kaum die Möglichkeit bietet, **DSM-Programmkosten** und die bei Erfolg der Programme induzierten **Erlöseinbußen** durch Tarifierhöhungen zu kompensieren.<sup>34</sup> Hinzu kommt, daß aufgrund der im Vergleich zu den USA geringeren Erfahrungen deutscher Energieversorgungsunternehmen mit Einsparprogrammen **DSM als Ressource** mit noch wesentlich **höheren Unsicherheiten hinsichtlich Verfügbarkeit und Kosten** behaftet ist.

Dennoch erscheint aus verschiedenen Gründen die schrittweise Entwicklung und Umsetzung von Konzepten der **integrierenden Ressourcenplanung auch für deutsche Energieversorger betriebswirtschaftlich sinnvoll**. Neben der bereits oben angesprochenen Chance zur **Reduzierung von Investitionsrisiken** spricht vor allem die mit der expliziten Berücksichtigung von DSM-Potentialen verbundene **Ressourcenflexibilisierung** für die konsequente Erschließung von Einsparpotentialen. Der verstärkte Rückgriff auf DSM-Ressourcen ermöglicht eine im Vergleich zu Kraftwerken wesentlich flexiblere Anpassung an eine vor allem im Spitzenlastbereich immer schwieriger prognostizierbare Nachfrage.<sup>35</sup> Eine integrierende Ressourcenplanung liegt auch deshalb nahe, weil - wie in den vorangegangenen Abschnitten ausgeführt - ein verstärktes DSM-Engagement für deutsche Energieversorgungsunternehmen im Lichte der Kundenbedürfnisse und des Wettbewerbs ohnehin unerläßlich wird. Insofern wäre es aus ökonomischer Perspektive inkonsequent, wenn nicht alles daran gesetzt würde, auch die Kostensenkungspotentiale zu erschließen, die sich aus der Förderung der rationellen Energieverwendung ergeben. Im folgenden soll daher knapp skizziert werden, wie ein entsprechendes Planungsmodell idealerweise aussehen könnte und wie sich deutsche Energieversorgungsunternehmen angesichts der bestehenden Umfeldsituation sukzessive an dieses Idealmodell annähern können.

---

34 Mit der Übertragbarkeit des LCP-Ansatzes auf die deutsche Energiewirtschaft beschäftigen sich u.a. Schmitt / Schulz / Voß (1993), Herppich / Zuchtriegel / Schulz (1989), Leprich (1991) sowie Hennische (1993).

35 Vgl. Electric Power Research Institute (1993 b) S. 3-2.

### 3.3.1 Grundzüge eines Modells der integrierenden Ressourcenplanung

Eine grobe Skizze des hier zu entwerfenden Planungsmodells findet sich in Abb. 10. Sie macht deutlich, daß der integrierenden Ressourcenplanung zweckmäßigerweise ein mehrstufiger Ansatz zugrundeliegen sollte. Die einzelnen Stufen müssen dabei nicht zwingend aufeinanderfolgen. Vielmehr kann es sich durchaus als sinnvoll erweisen, z.B. angesichts unerwarteter Ergebnisse vorangegangene Planungsschritte zu wiederholen.

#### Extrapolation der Energiebedarfsdeckung

Den Ausgangspunkt der integrierenden Ressourcenplanung bildet, wie bei herkömmlichen Planungsverfahren auch, die **Prognose des Energiebedarfs und der Struktur der Lastkurve**. Allerdings erfordert die Integration von Potentialen der Verbrauchsbeeinflussung in die Planung jetzt eine weitaus differenziertere Analyse, da nicht nur die Höhe und die zeitliche Struktur des aggregierten Energiebedarfs interessieren, sondern vor allem auch dessen Verteilung auf verschiedene Kundengruppen und Energieanwendungsfelder. Ebenso bedarf es angesichts der nicht zuletzt durch Energieversorgungsunternehmen ausgelösten Einsparaktivitäten der Energieverbraucher sowie der immer häufiger auftretenden Strukturbrüche, etwa in der Industrieentwicklung oder der Energiepolitik, anspruchsvoller Prognosemethoden, die weit über einfache Trendextrapolationen hinausgehen. Als eine erfolgversprechende Prognosemethode hat sich in vergleichbaren Situationen die **Szenariotechnik** erwiesen.<sup>36</sup> Hierbei ist nicht an die bspw. durch die Enquête-Kommission entwickelten globalen Energieverbrauchsszenarien zu denken. Vielmehr geht es darum, alternative Zukunftsbilder für die spezifische Situation des eigenen Unternehmens bzw. Versorgungsgebiets zu entwerfen und unter Einbeziehung externer Experten kritisch zu diskutieren.

In einem zweiten Schritt gilt es, die **bestehenden Ressourcen zur Energiebedarfsdeckung zu analysieren**. Relevant sind dabei nicht nur eigene Erzeugungs- und Verteilungskapazitäten, sondern auch ggf. abgeschlossene Bezugsverträge für verschiedene Energieträger. Um das Ressourcenportfolio zukunftsorientiert planen zu können, wird darüber hinaus die Abschätzung der Zeitpunkte, zu denen Bedarf an Erneuerungs-, Erweiterungs- und Modernisierungsinvestitionen entsteht, sowie der jeweiligen Höhe des Investitionsbedarfs notwendig.

---

36 Zur Vorgehensweise bei der Szenario-Analyse vgl. z.B. Reibnitz (1991).

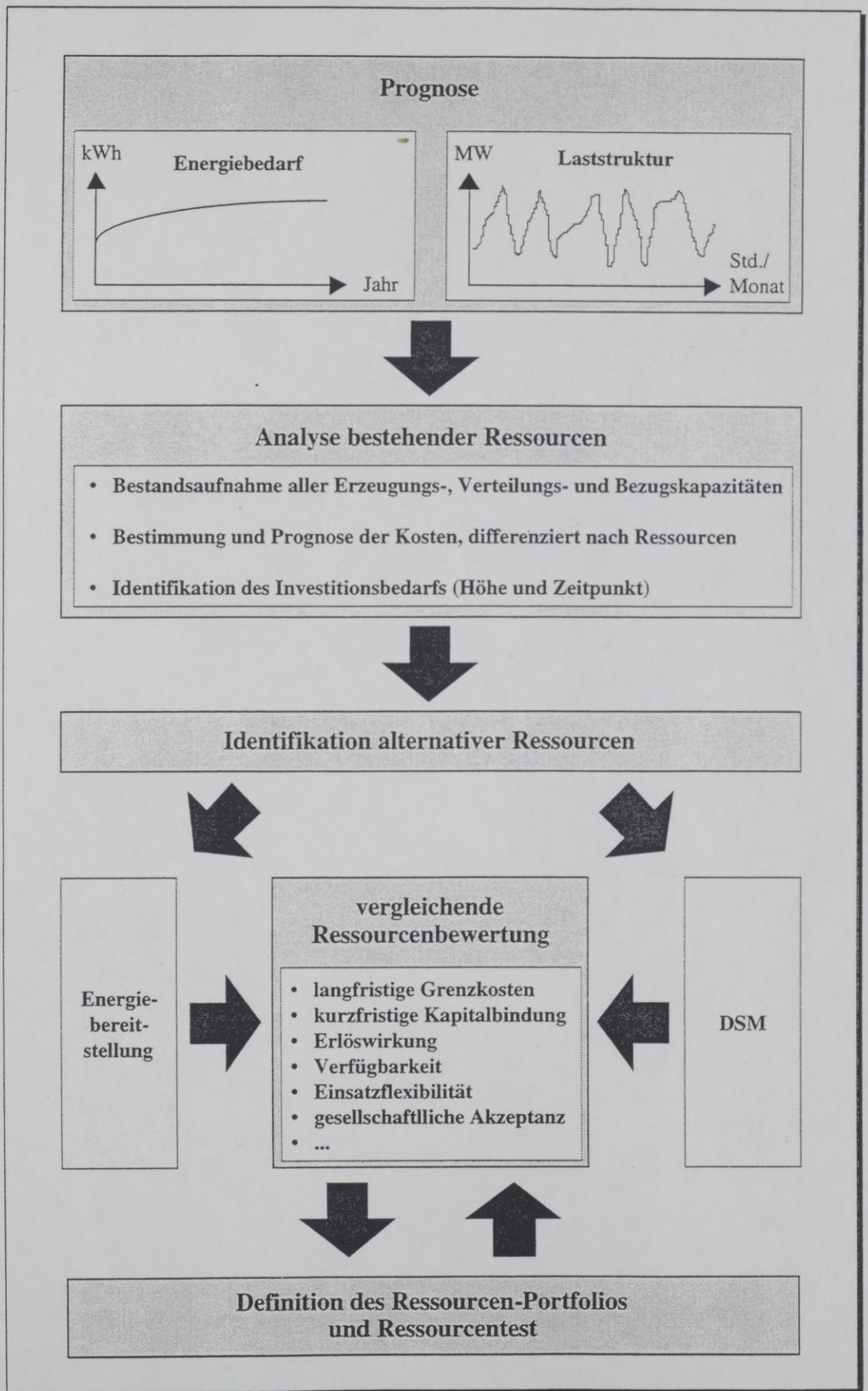


Abb. 10: Skizze eines Modells der integrierenden Ressourcenplanung

## Suche nach neuen Ressourcen-Optionen

Die auf diese Weise ermittelte Höhe und Struktur des Investitionsbedarfs in Abhängigkeit von der Zeit bildet den Hintergrund für die **Identifikation alternativer Ressourcen**. Mit Blick auf **neue Energiebereitstellungskapazitäten** sind dabei zunächst die kurz- und mittelfristig verfügbaren Optionen, wie der Abschluß zusätzlicher Bezugsverträge, die Beteiligung an fremden Erzeugungsanlagen oder der Zubau zentraler oder dezentraler Kraftwerke bzw. von Verteilungskapazitäten, nach Laststufen differenziert zu erfassen. Insbesondere sollte in diesem Zusammenhang auch die Möglichkeit der Auslagerung von Kraftwerkskapazitäten, z.B. an industrielle Eigenerzeuger geprüft werden. Im Hinblick auf die langfristige Ressourcenoptimierung empfiehlt es sich, auch **Zukunftstechnologien**, wie die Photovoltaik, die Biomassenutzung oder die Brennstoffzelle, zu berücksichtigen. Wichtig ist allerdings, daß **realistische Annahmen** hinsichtlich der zeitlichen Entwicklung der Verfügbarkeit und der Kosten entsprechender Ressourcenoptionen getroffen werden. Auch hier bietet sich die Heranziehung der bereits oben angesprochenen Szenariotechnik an.

Komplizierter gestaltet sich die **Identifikation von DSM-Ressourcen**. Sie beginnt mit einer **Ermittlung des theoretischen Einsparpotentials**, also der technischen Rationalisierungsreserven in allen Bereichen der Energieanwendung beim Kunden. Mit der differenzierten Erfassung der technischen Ausstattung sowie des Nutzungsverhaltens aller Kunden im Versorgungsgebiet wäre ein einzelnes Energieversorgungsunternehmen natürlich überfordert. Eine praktikable Methode zur Abschätzung von Einsparpotentialen besteht dagegen in der stichprobenartigen Durchführung von Energieanalysen bei repräsentativen Kunden in verschiedenen Segmenten. Energieversorgungsunternehmen in den USA verbinden solche Analysen häufig mit Dienstleistungen („**Energy Audits**“), die sich aus einer Bestandsaufnahme der Energieverbrauchsstruktur und Empfehlungen in bezug auf deren Optimierung zusammensetzen. Eine einfachere, wenn auch weniger zuverlässige Variante der Ermittlung von Einsparpotentialen stellt das „Herunterbrechen“ existierender globaler Analyseergebnisse für verschiedene Verbrauchssektoren auf die Situation im eigenen Versorgungsgebiet dar. Auch hier wird jedoch eine differenzierte Segmentierung des Kundenpotentials auf der Basis sorgfältiger Analysen der energieverbrauchsrelevanten demographischen und psychographischen Merkmale erforderlich.

Auf der Basis der Systematisierung bestehender Einsparpotentiale nach Kundengruppen und Anwendungsbereichen müssen nun **technische Lösungen** zur Verbesserung der Energieeffizienz sowie **Beeinflussungsprogramme** zur Implementierung dieser Lösungen in Zusammenarbeit mit dem Kunden **konzipiert** werden.

Als Beeinflussungsprogramme bieten sich neben den in den USA dominierenden Zuschußprogrammen für deutsche Energieversorgungsunternehmen vor allem die im Abschnitt 3.2.3 beleuchteten Vertragssysteme, insbesondere das „**Performance Contracting**“ an. Dabei übernimmt der Energieversorger oder ein beauftragter Marktpartner die technische Realisierung und Vorfinanzierung der Problemlösungen. Die Refinanzierung erfolgt später in Form einer adäquaten Aufteilung des durch die Energieeinsparung entstehenden monetären Erfolgs.<sup>37</sup>

### **Kriterien der Ressourcenoptimierung**

Der sicherlich schwierigste Schritt im Rahmen der integrierenden Ressourcenplanung ist in der **vergleichenden Bewertung verschiedener Energiebereitstellungs- und DSM-Optionen** zu sehen. Zunächst gilt es, geeignete Bewertungskriterien zu definieren. Die in den USA angewendeten Planungsmodelle stellen i.d.R. die langfristigen Grenzkosten, die im Zuge der Implementierung der verschiedenen Ressourcen entstehen, in den Vordergrund. Dies läßt sich vor allem darauf zurückführen, daß aufgrund der Regulierungssysteme die Erlössituation amerikanischer Energieversorgungsunternehmen nahezu unabhängig vom Ausmaß der DSM-Aktivitäten ist oder DSM prinzipiell in Gestalt von „Shared Savings“-Anreizen belohnt wird.

In der deutschen Energiewirtschaft greift die ausschließliche Orientierung der Ressourcenbewertung an Kostengrößen insbesondere im Lichte der sich abzeichnenden Wettbewerbstendenzen zu kurz. Das **zentrale Optimierungskriterium** muß hier der **betriebswirtschaftliche Ertrag** sein, der nicht nur von den Ressourcenkosten, sondern auch von den Erlösen aus dem Energieabsatz bzw. aus der Vermarktung kundengerechter Problemlösungen abhängt. Darüber hinaus sollten auch nicht-monetäre Bewertungskriterien, wie die langfristige **Flexibilität** hinsichtlich der Kapitalbindung oder die zukünftige **gesellschaftliche Akzeptanz** der jeweils zugrundeliegenden Technologien erfaßt werden.

### **Das Problem der Unsicherheit von DSM-Ressourcen**

Das zentrale Problem der integrierenden Ressourcenplanung liegt in der zuverlässigen **Beurteilung des Ressourcenwerts und der Ertragswirkungen von DSM-Optionen**. Ihre Verfügbarkeit hängt nämlich entscheidend vom Erfolg hinsichtlich der Vermarktung von Einspar- bzw. Problemlösungsprogrammen ab. Dieser Erfolg ist

---

37 Zum Konzept des „Performance Contracting“ vgl. z.B. Helle (1994) S. 219-232.

jedoch in mehrfacher Hinsicht ungewiß. Zum einen läßt sich kaum vorhersagen, wieviele der angesprochenen Kunden tatsächlich für die Teilnahme an Einsparprogrammen gewonnen bzw. im Hinblick auf Dienstleistungsangebote akquiriert werden können. Zum anderen ist die Inanspruchnahme von Dienstleistungen oder finanzieller Förderung noch keine Garantie dafür, daß die erwünschten Maßnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz seitens des Kunden auch sachgerecht umgesetzt und somit die erwarteten Einsparungen tatsächlich erzielt werden. Entsprechend sind nicht nur die durch DSM vermeidbaren Kosten der Energiebereitstellung, sondern auch die auf die tatsächlich erzielbaren Einsparungen bezogenen Kosten der Entwicklung, Vermarktung und technischen Realisierung von Einsparmaßnahmen unsicher.

Vor diesem Hintergrund bedarf es hier einer **Planung auf der Basis stochastischer Größen**. Dabei dürfen Annahmen hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Beeinflussung des Energieverbrauchs jedoch keineswegs willkürlich getroffen werden. Vielmehr sollten Energieversorgungsunternehmen an einer stetigen Verbesserung der für die Bildung realistischer Planungsprämissen notwendigen Informationsgrundlagen arbeiten. Vielversprechende Ansatzpunkte bietet hier das Instrumentarium der empirischen Sozialforschung, mit dessen Hilfe sich fundierte **Akzeptanzanalysen** im Vorfeld der Realisierung bestimmter DSM-Projekte und **Diffusionsanalysen** mit Blick auf bereits am Markt eingeführte Programme erstellen lassen.<sup>38</sup> Darüber hinaus können mit Hilfe kausalanalytischer Verfahren Anhaltspunkte über Faktoren gewonnen werden, die die Wahrscheinlichkeit der Programmteilnahme und der Maßnahmenumsetzung beeinflussen.

### 3.3.2 Ansatzpunkte der schrittweisen Implementierung einer integrierenden Ressourcenplanung

Um das hier grob skizzierte Modell tatsächlich in die Planungspraxis deutscher Energieversorgungsunternehmen umzusetzen, bedarf es eines in seiner Dauer und Schwierigkeit nicht zu unterschätzenden **Lernprozesses im Management**. Eine integrierende Ressourcenplanung läßt sich nicht von heute auf morgen, sondern nur schrittweise, gleichsam flankierend zur Weiterentwicklung des marktorientierten Management implementieren. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich für deutsche Energie-

---

38 Zur Diffusions- und Akzeptanzforschung vgl. z.B. Jugel (1991) S. 20-34. Interessante Ergebnisse über die Diffusionsraten verschiedener DSM-Programme sowie über Bestimmungsfaktoren der Programmdiffusion finden sich bei Berry (1993).

versorgungsunternehmen die Orientierung an dem im folgenden dargestellten Stufenkonzept bei der Weiterentwicklung der Ressourcenplanung.

### Schritte zu einer integrierenden Ressourcenplanung

Zunächst sollte die Integration von DSM-Programmen sozusagen „auf Probe“ erfolgen. Das bedeutet, daß die gesamten betriebswirtschaftlichen und ressourcenbezogenen **Auswirkungen der ohnehin** im Kontext von Wettbewerbsstrategien, des Lastmanagement oder der Öffentlichkeitsarbeit **durchgeführten Einspar- bzw. Lastverlagerungsmaßnahmen sorgfältig analysiert** werden. Im Vordergrund muß dabei die maßnahmenspezifische Erfassung der je eingesparter Arbeits- bzw. Leistungseinheit (kWh bzw. MW) anfallenden Programmkosten, des entgangenen Deckungsbeitrags aus dem Energieabsatz, der vermiedenen Kosten der Energiebereitstellung sowie ggf. entstehender zusätzlicher Deckungsbeiträge stehen. Durch eine so geartete ständige Erfolgskontrolle im Hinblick auf DSM haben die für die Ressourcenplanung verantwortlichen Mitarbeiter die Gelegenheit, ein Gespür zum einen für die Zuverlässigkeit und zum anderen für die Rentabilität verschiedener DSM-Programme zu entwickeln.

In einem zweiten Schritt sollten gezielt solche unmittelbar **ressourcenorientierten DSM-Aktivitäten** in Angriff genommen werden, die **mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits kurzfristig rentabel** sind. Zu denken ist hierbei vor allem an die Durchführung von Einsparprogrammen in Teilgebieten oder sogar einzelnen Gebäuden, in denen bei unbeeinflusstem Verbrauch eine höhere Dimensionierung von Energieverteilungseinrichtungen ansteht.<sup>39</sup> Zielgerichtete Einsparprogramme können mitunter auch bei der Ausweitung des Leitungsnetzes oder der Erschließung von Versorgungsinseln durch kleine Erzeugungseinheiten interessant werden. In solchen Fällen lassen sich durch die Möglichkeit einer geringeren Dimensionierung von Erzeugungsbzw. Verteilungskapazitäten sprungfixe Investitionen vermeiden.

Erst wenn sich die genannten „ersten Gehversuche“ hinsichtlich einer integrierenden Ressourcenplanung vor dem Hintergrund einer ständigen begleitenden Kontrolle und Steuerung als erfolgreich erwiesen haben, empfiehlt sich die **Ausdehnung ressourcenorientierter DSM-Aktivitäten auf das gesamte Versorgungsgebiet**. Bevor ein Energieversorgungsunternehmen diesen Schritt wagt, sollte ein akzeptables

---

39 Zur Integration des DSM in die Planung der Energieübertragung und -verteilung vgl. EPRI (1993 a). Ein konkretes Beispiel in diesem Zusammenhang findet sich bei Rettich (1991) S. 280-281.

Maß an Sicherheit in bezug auf die künftigen energiepolitischen Rahmenbedingungen gegeben sein. Hierzu können die betroffenen Unternehmen durch die Umsetzung durchdachter **Strategien der gesellschaftlichen und politischen Einflußnahme** beitragen. Im Vordergrund einer entsprechenden Interessenartikulation sollte weniger die im Zusammenhang mit LCP häufig geforderte Schaffung von Preiserhöhungsspielräumen im Regulierungssystem oder die vielfach ins Auge gefaßte Verhinderung einer EU-weiten Liberalisierung der Energiemärkte stehen. Entscheidend ist vielmehr die Erwirkung einer verlässlichen politischen Entscheidung, auf deren Grundlage die integrierende Ressourcenplanung dann entweder regulierungs- oder wettbewerbsorientiert ausgestaltet werden kann.

### **Integration gesellschaftlicher Interessen in die Ressourcenplanung**

In vielen Bundesstaaten der USA schreiben die Regulierungsbehörden den Energieversorgungsunternehmen die Erstellung und Veröffentlichung integrierter Ressourcenpläne vor.<sup>40</sup> Häufig wird in diesem Zusammenhang eine gezielte Einbeziehung gesellschaftlicher Interessen verlangt, um eine möglichst umfassende Akzeptanz und damit die Praktikabilität der Ressourcenpläne sicherzustellen. In den letzten Jahren ergreifen einige amerikanische Energieversorgungsunternehmen über das von den Regulierungsbehörden geforderte Maß hinaus Initiative zur Kooperation mit Anspruchsgruppen im Rahmen der Ressourcenplanung. Dies äußert sich z.B. in Kalifornien in der erfolgten Institutionalisierung eines „Collaborative Process“, in den Vertreter der Energiewirtschaft und der Aufsichtsbehörden sowie Repräsentanten verschiedenster gesellschaftlicher Anliegen, wie der Verbesserung industrieller Standortbedingungen, des Umweltschutzes oder des Verbraucherschutzes, eingebunden sind.<sup>41</sup> Dieser Konsensfindungsprozeß führt, dies haben Gespräche mit diversen Energiewirtschaftsexperten in den USA ergeben, zu qualitativ und vor allem hinsichtlich der Durchsetzbarkeit überlegenen Planungsergebnissen. Dem steht der Nachteil gegenüber, daß die Einigung zwischen den beteiligten Gruppen meist sehr viel Aufwand und Zeit erfordert.

Deutsche Energieversorgungsunternehmen sind gut beraten, unabhängig von regulatorischem Zwang und selbst unabhängig von der Integration des DSM in die Ressourcenplanung diese Praxis in den USA zum Vorbild zu nehmen. Wie in vielen anderen Branchen hängt auch in der Energiewirtschaft der langfristige ökonomische Erfolg erheblich von der gesellschaftlichen Akzeptanz der Unternehmensaktivitäten ab. Dies

---

40 Vgl. Herppich / Zuchtriegel / Schulz (1989) S. 82-84.

41 Vgl. hierzu auch Herppich (1991) S. 11-13.

zeigt sich in Deutschland eindrucksvoll am Beispiel des Widerstands gegen die Kernenergie, der von den betroffenen Energieversorgungsunternehmen zum Zeitpunkt seines Entstehens viel zu wenig ernst genommen wurde. Die Folgen zeichnen sich heute dergestalt ab, daß es die politischen Rahmenbedingungen hierzulande kaum noch erlauben dürften, neue Kernkraftwerke zu errichten.

Die Integration gesellschaftlicher Interessen in die Ressourcenplanung kann grundsätzlich in Gestalt zweier verschiedener Stoßrichtungen erfolgen (vgl. Abb. 11).

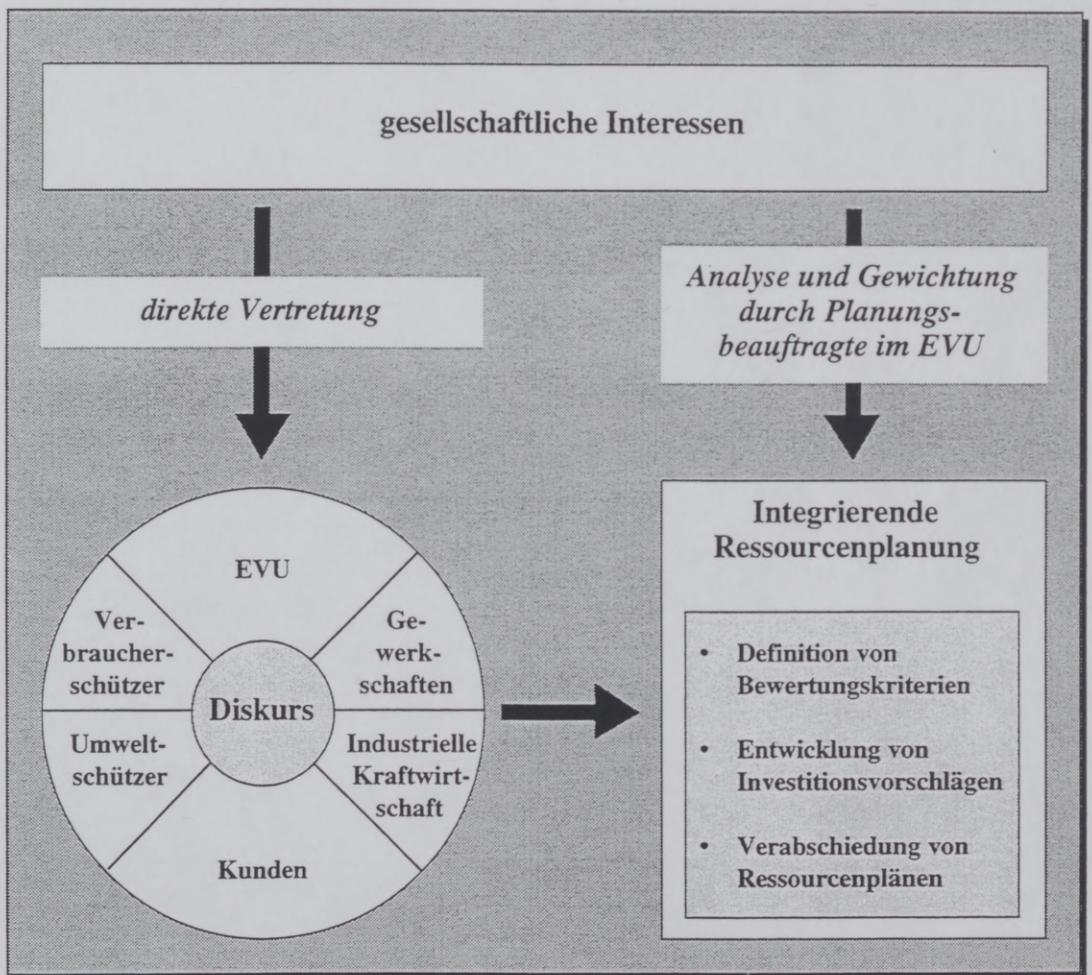


Abb. 11: Die Integration gesellschaftlicher Interessen in die Ressourcenplanung

Zum einen können die bestehenden Interessen, die mit Blick auf das energiewirtschaftliche Ressourcen-Portfolio relevant sind, durch die mit der Planung beauftragten Mitarbeiter des Energieversorgungsunternehmens analysiert werden und entsprechend ihrer Gewichtung bei der **Definition von Bewertungskriterien** für unterschiedliche Ressourcenalternativen berücksichtigt werden. So lassen sich z.B. Umweltschutzinteressen dadurch integrieren, daß im Zuge des Wirtschaftlichkeitsvergleichs auch die Umweltkosten der bestehenden Optionen erfaßt und zum Ansatz gebracht

werden. In den USA wurden in diesem Zusammenhang verschiedene **Kosten-Nutzen-Tests** entwickelt, die jeweils verschiedene Interessenschwerpunkte zum Ausdruck bringen und je nach politischer Ausrichtung der zuständigen Regulierungsbehörde zur Anwendung kommen.<sup>42</sup>

Die zweite Stoßrichtung besteht in der **unmittelbaren Einbeziehung von Interessenvertretern in die Ressourcenplanung**. Dies kann entweder in Form eines institutionalisierten Dialogs zwischen Experten oder mittels der Implementierung einer Beteiligung von Fachöffentlichkeiten, etwa im Rahmen von Hearings, bewerkstelligt werden. Der so entstehende direkte Kontakt zu den verschiedenen Anspruchsgruppen hat den Vorteil, daß sich aus erster Hand Informationen über die Entwicklung gesellschaftlicher Bedürfnisse sowie des Machtverhältnisses zwischen den einzelnen Lagern gewinnen lassen. Darüber hinaus erhält das Energieversorgungsunternehmen die Gelegenheit, seine eigenen Interessen sowie zwingende ökonomische Erfordernisse im Rahmen der Ressourcenplanung darzustellen und so die für einen interessenübergreifenden Konsens notwendige Überzeugungsarbeit zu leisten.

### **3.4 Konsequenzen innovativer Strategie- und Planungskonzepte für die Unternehmensorganisation und das Informationsmanagement**

Die Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit eines Energieversorgungsunternehmens erfordert die konsequente Umsetzung marktorientierter Strategien sowie die Fähigkeit, auf Veränderungen im Umfeld schnell reagieren zu können. In diesem Zusammenhang lassen sich zwei Grundvoraussetzungen für den langfristigen Unternehmenserfolg erkennen. Zum einen bedarf es einer Organisation, die flexibles und marktorientiertes Handeln nicht nur erlaubt, sondern fördert. Zum anderen ist ein Energieversorgungsunternehmen, das sich an Marktherausforderungen anpassen und darüber hinaus seine generelle Anpassungsfähigkeit verbessern möchte, auf ein leistungsfähiges Informationsmanagement angewiesen. Beide Voraussetzungen sind in Deutschland vielfach noch nicht in hinreichendem Maße gegeben. Im folgenden sollen daher einige wichtige Aufgaben, die im Rahmen der Reorganisation und der Implementierung von Informationssystemen entstehen, angesprochen werden.

---

42 Eine ausführliche Darstellung und Diskussion der verschiedenen angewendeten Kosten-Nutzen-Tests findet sich bei Krause / Eto (1991) S. 335-365.

### 3.4.1 Zentrale Reorganisationsbedarfe in Energieversorgungsunternehmen im Lichte aktueller Herausforderungen

Sowohl die Aufbauorganisation als auch die Gestaltung der Prozesse in allen Bereichen eines Energieversorgungsunternehmens müssen Marktnähe und Handlungsflexibilität gewährleisten. In Anbetracht der in der Branche überwiegend anzutreffenden Organisationsstrukturen erscheint daher die Bewältigung zweier zentraler Herausforderungen im Kontext der Reorganisation vordringlich. Zum einen geht es dabei um die Implementierung marktorientierten Denkens in Energieversorgungsunternehmen durch die Schaffung „interner Märkte“. Zum anderen bedarf es der Entwicklung einer schlagkräftigen Marketing- und Vertriebsorganisation, um eine nach Kundensegmenten differenzierte und effektive Vermarktung von Energieträgern und Problemlösungen im Kontext der Energieanwendung zu ermöglichen. Auf diese zentralen Reorganisationsbedarfe soll nun etwas ausführlicher eingegangen werden.

#### Schaffung „interner Märkte“ durch Profit-Center-Strukturen

Den Hintergrund der Idee, in Energieversorgungsunternehmen „interne Märkte“ zu schaffen, bildet die Erfahrung, daß die herkömmlichen Koordinationsinstrumente, wie Hierarchien und formalisierte Abläufe, etwa in Gestalt von Beschaffungsanträgen, heute kaum noch geeignet sind, eine rationelle Leistungserstellung sowie eine hohe Qualität der Leistungsergebnisse zu gewährleisten. Die maßgebliche Ursache hierfür ist darin zu sehen, daß die mit dem Kunden unmittelbar in Kontakt kommenden Organisationseinheiten, wie der Vertrieb oder auch das Hausanschlußwesen in der Technik, zwar durchaus Ansätze einer Marktorientierung zeigen, in deren Umsetzung jedoch häufig durch die fehlende Marktorientierung verschiedener Vorleistungs- und Funktionsbereiche behindert werden.

Einen Ansatz zur Lösung dieses Problems bietet die Führung der einzelnen Wertschöpfungsstufen sowie der unterstützenden Bereiche als eigenständige erfolgsverantwortliche Einheiten (vgl. Abb. 12). Mit Blick auf die grundlegenden Wertschöpfungsbereiche Energieerzeugung, Energieverteilung und Energievertrieb entspricht dieses Modell in etwa den mit der „Unbundling“-Richtlinie der EU-Kommission verbundenen Forderung nach einer kostenrechnungs- und managementbezogenen Trennung dieser Stufen.<sup>43</sup> Der Leistungsaustausch zwischen den so entstehenden **Profit Centers** wird nun nicht mehr über formale Entscheidungsprozeduren („den

---

43 Zum Konzept des Unbundling vgl. z.B. Riemer (1992) S. 1085.

ordentlichen Dienstweg“), sondern über marktähnliche Prozesse gesteuert. Im Idealfall werden z.B. seitens des Vertriebs als alleiniger für den Kundenkontakt verantwortlicher Abteilung bestimmte Leistungen, sei es die Bereitstellung von Energie oder die Suche nach qualifizierten Energieberatern am Personalmarkt bei den entsprechend zuständigen Einheiten in Auftrag gegeben und zu marktfähigen **innerbetrieblichen Verrechnungspreisen** bezahlt.

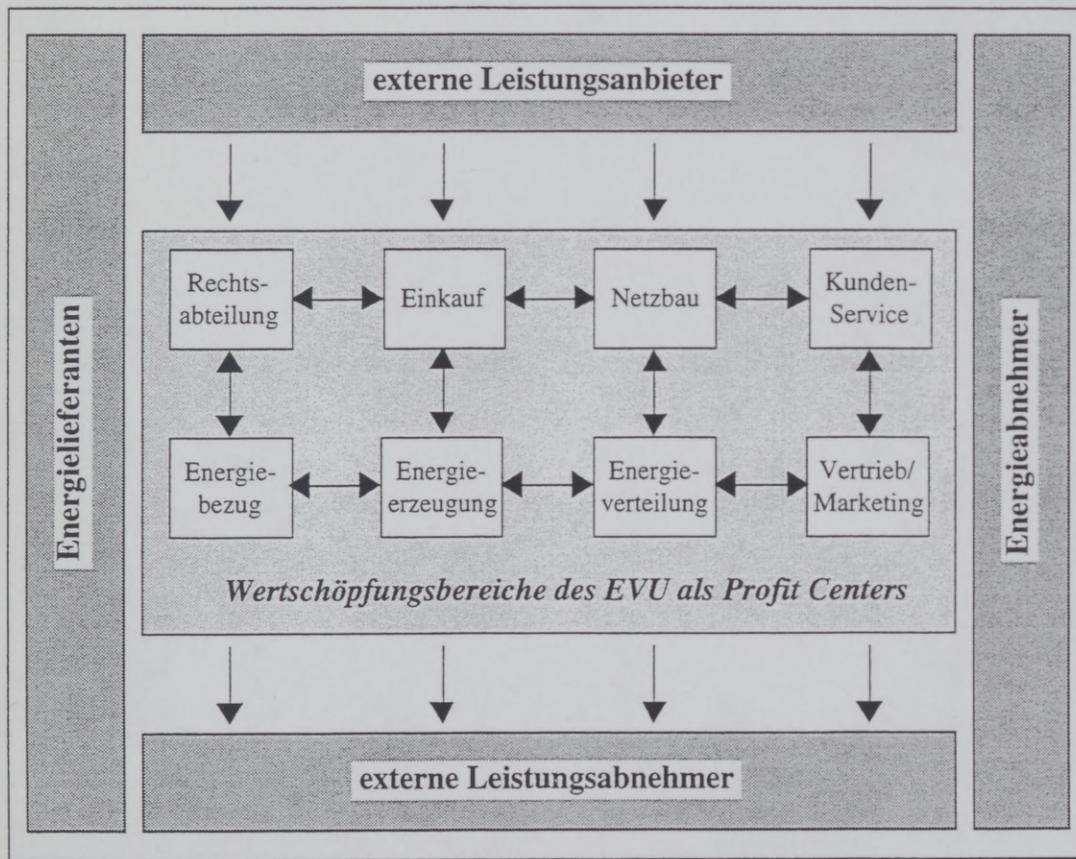


Abb. 12: Marktorientierte Organisationsstrukturen in Energieversorgungsunternehmen

Sofern sich dieses Konzept bewährt, empfiehlt es sich, in einem zweiten Schritt die verschiedenen **Profit Centers gegenüber externen Märkten zu öffnen**. Das bedeutet, daß etwa der Vertrieb bisher intern akquirierte Dienstleistungen oder sogar Energie auch von externen Anbietern beziehen kann, wenn sich diese als günstiger erweisen. Umgekehrt wäre es auch möglich, daß z.B. eine leistungsfähige Bauplanungsabteilung Konstruktions- und Projektierungsleistungen für fremde Auftraggeber erstellt und damit die Ertragssituation des Energieversorgungsunternehmens verbessert.

Die entscheidende Chance, die mit dem dargestellten Ansatz verbunden ist, besteht in der Schaffung kosten- und leistungsbezogener Wettbewerbsfähigkeit in *allen* Unternehmensbereichen, denn deren Konfrontation mit internen Kunden und Lieferanten oder sogar externen Märkten zwingt zur effizienten und qualitätsorientierten Arbeit. Ein positiver Nebeneffekt ist die unternehmensweite Gewinnung von Marketing-Kompetenz. Durch den Umgang mit internen Kunden und externen Wettbewerbern können auch die bisher wenig marktorientierten technischen Abteilungen und Funktionsbereiche lernen, Kundenbedürfnisse zu verstehen und ihnen gerecht zu werden.

Selbstverständlich läßt sich das skizzierte Modell nur im Rahmen eines langfristig angelegten **Reengineering-Prozesses** realisieren. Eine zu schnelle Konfrontation interner Wertschöpfungs- oder Dienstleistungsabteilungen mit externen Märkten kann mit erheblichen Risiken behaftet sein. Neben der **Gefahr ökonomischer Fehlkalkulation** und einer **Überschätzung der Marktfähigkeit** der eigenen Profit Centers durch das Management eines Energieversorgungsunternehmens gebührt insbesondere den mit hoher Wahrscheinlichkeit aufkommenden **internen Widerständen** und möglicherweise über das erwünschte Maß hinaus entstehenden **Rivalitäten** zwischen Abteilungen Beachtung. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich die Einbindung aller Reorganisationsmaßnahmen in ein Prozeßmanagement, das durch kompetente externe Beratung unterstützt werden sollte. Professionelle Organisationsberater haben meist nicht nur einen geschulteren Blick für branchenspezifische typische Defizite in der Aufgabenstruktur, sondern verfügen auch über die Fähigkeit zur Integration von bzw. Moderation zwischen verschiedenen Interessen innerhalb des Unternehmens.<sup>44</sup>

### **Entwicklung einer schlagkräftigen Marketingorganisation**

In den Organigrammen zahlreicher deutscher Energieversorgungsunternehmen führt das Marketing immer noch ein „Schattendasein“, das vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden Marktherausforderungen gefährlich erscheint. So bilden häufig nach wie vor die Verkaufsabrechnung sowie die Entwicklung an technischen Gesichtspunkten orientierter Versorgungskonzepte und nicht die konsequente Kundenakquisition und -betreuung die Kernaufgabe des Vertriebs. In der Marketingorganisation fehlt vielfach die stringente Spezialisierung auf Leistungen und Zielgruppen, etwa in Gestalt eines durchdachten **Produkt- und Kundenmanagement**. Gerade dies wird aber

---

44 Vgl. z.B. Klein (1979) S. 224.

im Zuge der Entwicklung komplexer, auf den Kunden zugeschnittener Problemlösungen unerlässlich.

Hinsichtlich der Organisation des Marketingbereichs erscheint es lohnend, einen Blick auf Energieversorgungsunternehmen in den USA zu werfen, die DSM-Programme ähnlich vermarkten, wie es hierzulande bei Markenartikeln im Konsumgüterbereich üblich ist. Selbstverständlich darf mit Blick auf die Marketingprofessionalität und das Marketing-Aktivitätsniveau im Kontext der rationellen Energieverwendung in den USA nicht übersehen werden, daß Energieversorgungsunternehmen dort aufgrund der - derzeit noch! - bestehenden Anreizregulierung in völlig anderer Weise motiviert sind, Einsparprogramme aggressiv zu vermarkten. Ungeachtet dessen kann die organisatorische Implementierung des Marketinggedankens in amerikanischen Energieversorgungsunternehmen als Vorbild dienen.

Bei der Pacific Gas & Electric Company (PG&E) z.B. obliegt die Entwicklung und konkrete Ausgestaltung von DSM-Programmen Produktmanagern („Program-Managers“), die eng mit Kundengruppenmanagern („Account Representatives“) zusammenarbeiten, welche für die Entwicklung und Umsetzung spezifischer Marketing-Konzepte für ihre jeweilige Zielgruppe (z.B. eine bestimmte Branche) sowie für die Steuerung der Außendienstmitarbeiter („Field Representatives“) verantwortlich sind. Eine dritte Dimension der Marketing-Organisation bilden Marketing-Support-Abteilungen wie Marktforschung, Verkaufsförderung und Tarifpolitik.

Eine derartige **Matrix-Organisation** ist in Abb. 13 exemplarisch dargestellt. Sie trägt nicht nur der Forderung nach einer Intensivierung der Kundenorientierung Rechnung, sondern fördert auch die in einem fortschrittlichen Dienstleistungsunternehmen essentielle Zusammenarbeit zwischen den für die Leistungsgestaltung und den für den Leistungsvertrieb verantwortlichen Einheiten. Diese Zusammenarbeit sollte sich vor allem darin äußern, daß Kundengruppenmanager und die vor Ort in der Kundenakquisition und -betreuung aktiven Energieberater in die Produktentwicklung einbezogen und deren Erfahrungen mit Blick auf Bedürfnisse und Verhaltensmuster der Kunden hierbei explizit berücksichtigt werden. Umgekehrt kann es durchaus zweckmäßig sein, einen Produktentwickler von Zeit zu Zeit in den Außendienst zu entsenden, um dessen Kunden- und auch Wettbewerbsbewußtsein aufzufrischen. Bei innovativen Projekten empfiehlt sich die Bildung **interdisziplinärer Schwerpunktteams**, in denen z.B. Ingenieure, Kaufleute und Energieberater sowie in Einzelfällen auch externe Akteure, wie Schlüsselkunden oder wichtige Marktpartner vertreten sein können.

Produkte	Kundengruppen			
Elektrizität				
Gas	●	●	●	●
Fernwärme	●	●	●	●
Nah-/ Nutzwärme	●	●	●	●
Energy Audit	●	●	●	●
Contracting	●	●	●	●
	private Haushalte	öffentliche Haushalte	Gewerbe	Industrie

Abb. 13: Beispiel für eine zweckmäßige Marketingorganisation in Energieversorgungsunternehmen

### 3.4.2 Die Implementierung eines leistungsfähigen Informationsmanagement in Energieversorgungsunternehmen

Um die Aktivitäten aller Unternehmensbereiche im Hinblick auf Markt- und Umfeldherausforderungen koordinieren und abteilungsübergreifende Leistungserstellungsprozesse beschleunigen zu können, erscheint es für Energieversorgungsunternehmen wichtig, das Management interner und externer Schnittstellen in allen Bereichen zu optimieren. Den Schlüssel zu einer effizienten Zusammenarbeit, die sich in Kosten-, Qualitäts- und Zeitvorteilen niederschlägt, stellen eine umfassende Informationsbasis sowie ein reibungsloser Informationsfluß im gesamten Unternehmen dar. Informationen bilden die Grundvoraussetzung für die Implementierung adäquater Wettbewerbsstrategien, die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung kundengerechter Problemlösungen, das Funktionieren einer integrierenden Ressourcenplanung und nicht zuletzt für ein effizientes Tagesgeschäft.

#### Handlungsbedarfe im Bereich des Informationsmanagement

In vielen deutschen Energieversorgungsunternehmen erscheint das **Informationsmanagement** angesichts seiner strategischen Schlüsselrolle **noch unterentwickelt**. So sind die Kostenrechnungssysteme vielfach zu einseitig, etwa in Gestalt des K-Bogens, auf die Anforderungen der Regulierungsbehörden ausgerichtet und bieten

zu geringe Spielräume für differenzierte, z.B. auf Produkte oder Kundengruppen bezogene Erfolgsrechnungen. Als mindestens ebenso defizitär erweist sich i.d.R. die Verarbeitung markt- und umfeldbezogener Informationen. Während Kundeninformationen mitunter wenigstens in Form demographischer Daten vorliegen, besteht die „Landkarte des Wettbewerbs“ überwiegend aus weißen Flecken. Besonders problematisch ist der Umstand, daß auf vorhandene Informationen oft kein universeller Zugriff existiert, teilweise werden wichtige strategische Sachverhalte in einzelnen Abteilungen sogar als Geheimnisse gehütet. In Anbetracht dessen erscheint es nicht verwunderlich, daß in den meisten deutschen Energieversorgungsunternehmen Informationen nicht hinreichend systematisch aufbereitet, distribuiert und entscheidungsorientiert verwertet werden.

Ein fortschrittliches Informationsmanagement erfordert zunächst die **Schaffung einer umfassenden Informationsbasis**, in der insbesondere auch Marktinformationen den ihnen heute gebührenden Stellenwert erfahren. Wichtig ist darüber hinaus, daß die Voraussetzungen für eine **gezielte Vernetzung von Informationen**, die in unterschiedlichen Bereichen vorliegen, gegeben sind. Dies setzt nicht nur die EDV-technische Überbrückung verschiedener Informationssysteme, sondern vor allem auch die Existenz einer für alle Entscheidungsträger im Unternehmen verfügbaren „Informationsplattform“, etwa in Gestalt einheitlicher Datenbank- und Informationsverarbeitungssysteme auf untereinander vernetzten PC's voraus. Besondere Bedeutung kommt schließlich der **intelligenten Verdichtung von Informationen**, z.B. durch die Ermittlung aussagefähiger und entscheidungsrelevanter Kennzahlen, zu. Nur auf dieser Basis können Informationen ihre wichtige Funktion als Parameter der **Steuerung strategischer und operativer Aktivitäten** erfüllen.<sup>45</sup> Die zentralen inhaltlichen Module eines modernen Informationsmanagement von Energieversorgungsunternehmen sind aus Abb. 14 ersichtlich. Sie sollen im folgenden knapp skizziert werden.

Grundsätzlich lassen sich unternehmensbezogene Informationssysteme einerseits sowie markt- und umfeldbezogene Informationssysteme andererseits unterscheiden. Im Vordergrund **unternehmensbezogener Informationssysteme** stehen die Kostenrechnung sowie die Investitions- und Finanzierungsplanung. Zusammengekommen liefern diese Module die Grundlage für die **Bestimmung und Prognose der Wirtschaftlichkeit** eines Energieversorgungsunternehmens.

---

45 Zur Anwendung von Kennzahlensystemen in der Unternehmensführung vgl. z.B. Botta (1993).

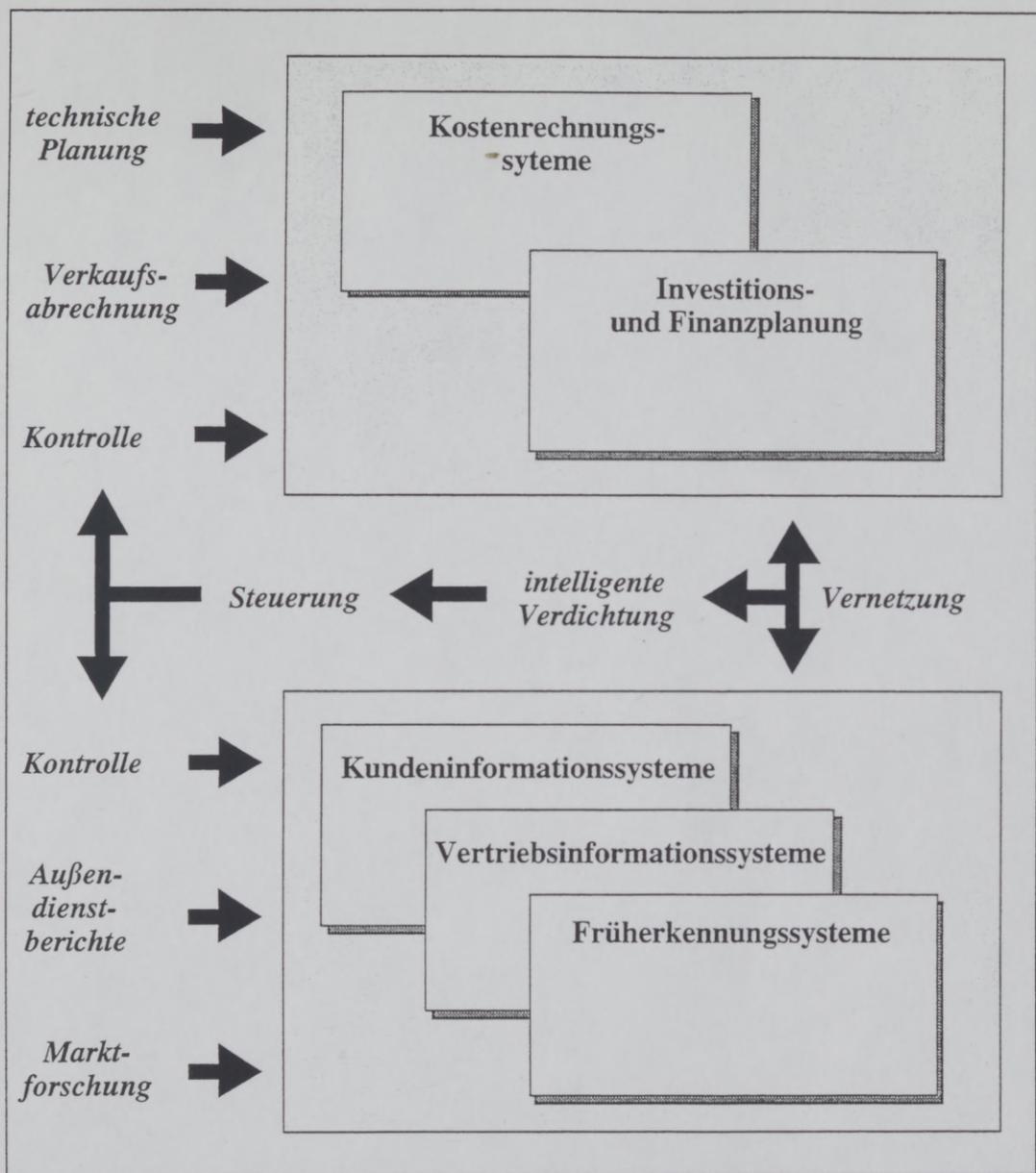


Abb. 14: Komponenten eines leistungsfähigen Informationsmanagement

### Einführung moderner Kostenrechnungssysteme

Kostenrechnungssysteme dienen in erster Linie der Beurteilung und zielgerichteten Steuerung der Ertragslage des Unternehmens. Sie beruhen auf einer systematischen Erfassung der mit allen Leistungen eines Energieversorgungsunternehmens verbundenen Kosten und Erlöse. In den meisten Industriezweigen haben sich - im Gegensatz zur Energiewirtschaft - Verfahren der **mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung** durchgesetzt.<sup>46</sup> Ihr Vorteil im Vergleich zur traditionellen Methode der Vollkosten-

46 Zu den verschiedenen Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung vgl. z.B. Kilger (1993).

rechnung besteht darin, daß sie die Erlöse marktbezogener Aktivitäten auf die kurz- oder mittelfristig variablen Kosten beziehen und dadurch aufzeigen können, welche der Maßnahmen, die vor dem Hintergrund einer Vollkostenbetrachtung unrentabel erscheinen, mit Blick auf die Deckung ohnehin - z.B. aufgrund erfolgter Investitionen in Kraftwerke oder Antransport- und Verteilungsleitungen, anfallender - Fixkosten dennoch betriebswirtschaftlich sinnvoll sind. Zudem erweisen sich Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung als vergleichsweise flexibel hinsichtlich der Bezugsbasis in der Kostenträgerrechnung. So ist es möglich, Deckungsbeiträge nicht nur für verschiedene Produkte (Energieträger oder Dienstleistungen), sondern auch für verschiedene Gebiete, Kundengruppen oder sogar einzelne Kunden zu ermitteln. Dies gewinnt im Kontext des Problemlösungsangebots sowie der integrierenden Ressourcenplanung zunehmend an Bedeutung.

Kostenrechnungssysteme können auch eine wertvolle Unterstützung im Rahmen der im vorangegangenen Kapitel als notwendig identifizierten Reorganisation von Strukturen und Prozessen in Energieversorgungsunternehmen leisten. Besonders erfolgversprechend erscheinen in diesem Zusammenhang moderne Methoden der **Prozeßkostenrechnung**, mit deren Hilfe es möglich wird, einzelne organisatorische Abläufe eingehend auf Ineffizienzen hin zu untersuchen.<sup>47</sup> Dies geschieht, indem diese Abläufe (z.B. die Bearbeitung eines Hausanschlußantrages oder die Entwicklung eines Einsparprogramms) zunächst in einzelne Prozeßstufen zerlegt werden. Mit Blick auf diese Stufen gilt es dann, jeweils alle relevant werdenden Kosten, also auch z.B. Personalkosten oder Transaktionskosten, zu identifizieren und realistisch, d.h. unter Berücksichtigung aller denkbaren Kostenfaktoren, anzusetzen. Auf diese Weise läßt sich nicht nur ermitteln, an welchen Stellen sich Prozesse rationalisieren lassen, sondern auch, welche Leistungen über den Markt günstiger bezogen werden können und deshalb ausgelagert werden sollten.

Neben der Ertragslage besteht ein zentrales Kriterium der Wirtschaftlichkeit von Energieversorgungsunternehmen in deren Liquiditätssituation. Der hohe Finanzbedarf, der im Zusammenhang mit zwingend notwendigen Investitionen in das Versorgungssystem entsteht, erfordert ein sorgfältiges **Cash-Flow-Management**, dessen Grundlage zuverlässige Informationen und realistische Prämissen über Investitionsbedarfe und Kapitalrückflußzeiten sind. In diesem Kontext kommt es vor allem auf eine sachgerechte **Vernetzung von Informationen aus der Technik, der Kostenrechnung und dem Vertrieb** an. Dabei gilt es insbesondere, die getroffene

---

47 Zur Methodik des Prozeßkostenmanagement vgl. z.B. IFUA Horváth & Partner GmbH (1991).

nen Annahmen hinsichtlich der durch Investitionsprojekte entstehenden Kosten sowie hinsichtlich der Höhe und des Zeithorizonts der Entstehung entsprechender Erlöse ständig kritisch zu hinterfragen. Häufig werden bspw. im Zuge einer allgemeinen Euphorie bei der Ausweitung von Gas- oder Fernwärmeversorgungen die in den ersten Jahren erzielbaren Anschlußquoten völlig überschätzt. Dies ist zum Teil auf die unzureichende Abstimmung zwischen der Technik und dem Vertrieb zurückzuführen.

### **Implementierung von Kunden- und Vertriebsinformationssystemen**

An dem oben angesprochenen Beispiel zeigt sich, wie wichtig die Vernetzung zwischen unternehmens- und marktbezogenen (im vorliegenden Fall kundenbezogenen) Informationen ist. Häufig scheitert diese Vernetzung in Energieversorgungsunternehmen nicht allein an mangelnder Koordinationsfähigkeit oder -bereitschaft, sondern einfach daran, daß kundenbezogene Informationen nicht in brauchbarer Form vorliegen. Abhilfe kann hier zunächst die **Entwicklung und Implementierung eines Kundeninformationssystems** schaffen, in dem alle relevanten Daten, die die Versorgungs- und Ausstattungssituation sowie das Verhalten der Kunden betreffen, systematisch erfaßt und aufbereitet werden. Es versteht sich von selbst, daß hierzu alle den einzelnen Kunden betreffenden Demographika, wie Gebäudetyp und -größe, die Haushaltsgröße, die Effizienzstandards von Gebäude sowie Anlagen- und Geräteausstattung, bei Gewerbe- und Industriekunden die Branche sowie zentrale betriebswirtschaftliche Daten u.v.m. gehören. Dies allein reicht jedoch für ein erfolgreiches Marketing heute nicht mehr aus. Wichtig werden im Kontext des Wettbewerbs, der Problemlösungsvermarktung und der gezielten Erschließung von Einsparpotentialen zunehmend Informationen über die Bedürfnisse und das Verhalten von Energieverbrauchern. Die Erhebung solcher psychologischen Merkmale verursacht einen nicht unerheblichen Rechercheaufwand. Deshalb sollten alle zur Verfügung stehenden Quellen zur Gewinnung von Kundeninformationen konsequent genutzt werden. Vor allem der technische und der vertriebliche **Außendienst** lassen sich bei entsprechender Schulung und Motivierung **als ergiebiges Informationsinstrument** einsetzen.

Der Außendienst, insbesondere die zur Akquisition und Betreuung der Kunden eingesetzten Energieberater, sind gleichzeitig der Schlüssel zur Implementierung eines weiterentwickelten marktbezogenen Informationssystems, nämlich des **Vertriebsinformationssystems**. Das Kundeninformationssystem wird hierbei zum einen um die für den Vertrieb bedeutsamen Konkurrenteninformationen erweitert. Konkret geht es um die möglichst vollständige Erfassung der produkt-, preis-, kommunikations- und vertriebspolitischen Aktivitäten von Wettbewerbern auf Energiemärkten (z.B.

Ölanbietern oder benachbarten Energieversorgungsunternehmen, die im Falle der Einführung des TPA eine Bedrohung darstellen könnten) sowie auf Dienstleistungsmärkten im Kontext der Energieanwendung. Des weiteren gehört zu einem Vertriebsinformationssystem die konsequente Erfassung sämtlicher kundenbezogenen Aktivitäten des Vertriebs bzw. ggf. des Direktmarketing. Dies ist eine entscheidende Grundlage für ein funktionierendes Vertriebs- bzw. Marketing-Controlling, das gerade auch im Rahmen der Beurteilung des Ressourcenwerts verschiedener DSM-Maßnahmen von essentieller Bedeutung ist. In diesem Zusammenhang besteht ein häufig anzutreffender Handlungsbedarf von Energieversorgungsunternehmen z.B. in der Optimierung des Einsatzes von Energieberaterprotokollen. Angesichts unzureichender Schulung und entsprechend uneinheitlicher Bearbeitung lassen sich diese Informationsträger vielfach nicht für methodisch anspruchsvolle Auswertungen heranziehen. Eine Ursache hierfür liegt auch darin, daß vielfach Auskünfte über Reaktionen und Wünsche des Kunden bei der Gestaltung der Protokollformulare nicht hinreichend differenziert vorstrukturiert werden.

Erheblicher Nachholbedarf besteht in den meisten Energieversorgungsunternehmen hinsichtlich der systematischen Erfassung und Verarbeitung solcher Informationen aus dem äußeren und dem marktlichen Umfeld, die - obwohl nur als schwache Signale wahrnehmbar - auf einschneidende Veränderungen und damit auf strategischen Handlungsbedarf hindeuten. In diesem Zusammenhang gilt es, flexible **Früherkennungssysteme** zu konzipieren und schrittweise zu implementieren. Sie haben nicht nur die Funktion, in Gestalt eines „Monitoring“ problembezogen nach Frühwarnindikatoren zu suchen, sondern im Sinne eines „Environmental Scanning“ auch die einer ungerichteten Aufnahme und Auswertung aller Signale, die in irgendeiner Form für das Energieversorgungsunternehmen relevant sein könnten.<sup>48</sup>

### Probleme bei der Implementierung von Informationssystemen

Mit der Konzipierung und EDV-technischen Implementierung der skizzierten Informationssysteme sind noch nicht alle Voraussetzungen für ein leistungsfähiges Informationsmanagement und Controlling gegeben. Dies zeigt sich unter anderem daran, daß die hochgesteckten Erwartungen, die an die Umstellung der gesamten Informationsverarbeitung in Energieversorgungsunternehmen auf einheitliche Software geknüpft werden, nicht selten enttäuscht werden. Die Ursache hierfür liegt zum Teil in der **mangelnden Qualifizierung der Systemanwender**, insbesondere aber im feh-

48 Zur Konzeption von Frühaufklärungssystemen vgl. Raffée / Wiedmann (1988).

lenden Bewußtsein dafür, daß die **Systeme** regelmäßig zu **pfliegen** sind. Dies betrifft nicht nur den Vertriebsaußendienst. Gerade die an der Schnittstelle zwischen Technik und Betriebswirtschaft entstehenden Informationen sowie Marktforschungsergebnisse finden noch viel zu wenig Eingang in die universell einsetzbaren Systeme. Hierdurch wird ein professionelles Controlling, das in der Lage ist, auf der Basis einer Gegenüberstellung zwischen operationalen Zielen und entsprechenden Ist-Größen brauchbare Steuerungsimpulse für strategische Entscheidungen und operative Maßnahmen zu geben, erheblich erschwert.

Die Konzipierung und Implementierung leistungsfähiger Informations- und Controllingssysteme stellt eine äußerst komplexe Aufgabe dar. Einschlägige Erfahrungen und empirische Untersuchungen deuten darauf hin, daß häufig Ängste und Widerstände seitens betroffener Mitarbeiter den erfolgreichen Einsatz dieser Systeme verhindern. Vor diesem Hintergrund sollten die Betroffenen - nicht zuletzt, um deren Erfahrungs- und Anregungspotential nutzen zu können - möglichst frühzeitig, also bereits in der Konzeptions- und der Implementierungsphase einbezogen werden.<sup>49</sup>

---

49 Dies hat sich in einer empirischen Studie über die Voraussetzungen eines erfolgreichen Einsatzes von Vertriebsinformationssystemen herausgestellt. Vgl. Ries (1994) S. 56-60 sowie S. 75-78.

#### 4. Die praktische Umsetzung innovativer Strategie-, Planungs- und Organisationskonzepte in Energieversorgungsunternehmen

Die bis hierher angesprochenen Herausforderungen und Lösungsansätze in bezug auf die Professionalisierung des Management und Marketing von Energieversorgungsunternehmen mögen auf den ersten Blick Anlaß zu der Einschätzung geben, daß angesichts der Fülle und Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben der eingangs erwähnte Prozeß des Wandels Jahrzehnte in Anspruch nehmen müsse. Sicherlich ist es ein langer Weg, öffentliche Betriebe, die bisher kaum mit Markt und Wettbewerb konfrontiert worden sind, zu leistungsfähigen, wirtschaftlich denkenden und handelnden Unternehmen zu machen. Erfahrungen aus der langfristig angelegten beratenden Unterstützung von Energieversorgungsunternehmen zeigen jedoch, daß - vorausgesetzt dem Wandelsprozeß liegen ein durchdachtes Konzept und ein schlagkräftiges Projektmanagement zugrunde - Erfolge sich recht schnell einstellen können. Besonders wichtig ist dabei, daß verschiedene Teilprojekte in der richtigen Reihenfolge in Angriff genommen werden. Daher soll im folgenden ein **tragfähiges Stufenkonzept für die Implementierung innovativer Strategie-, Planungs- und Organisationskonzepte** vorgestellt werden.

Im Anschluß soll noch eine weitere Strategie zur erfolgreichen Professionalisierung des Management skizziert werden, die vor allem für kommunale Energieversorgungsunternehmen attraktiv erscheint, in denen ein breit angelegter organisatorischer Wandel häufig schon an der personellen oder finanziellen Ressourcenausstattung scheitert. Konkret geht es dabei um den Aufbau und die konsequente Nutzung **strategischer Kooperationsnetze zwischen kommunalen Energieversorgungsunternehmen**, die eine Bündelung der Kräfte sowie die potential- und kompetenzorientierte Arbeitsteilung bei der Entwicklung moderner Unternehmens-, Produkt- und Marketingkonzepte ermöglichen.

##### 4.1 Ein Stufenkonzept zur Professionalisierung des Management und Marketing von Energieversorgungsunternehmen

Die mit der Professionalisierung des Management von Energieversorgungsunternehmen verbundenen Ziele lassen sich erfahrungsgemäß aufgrund der gegebenen organisatorischen Trägheit, die im übrigen auch in anderen Branchen keine Seltenheit ist, nur schrittweise erreichen. Die **Professionalisierung** muß entsprechend **als ein kontinuierlicher Prozeß** begriffen werden. So wichtig dabei eine **konzeptionelle Gesamtsicht** ist, bietet sich mit Blick auf die praktische Realisierung des Wandels

dessen Gliederung in **robuste Schritte** an. Diese Schritte bauen zum Großteil aufeinander auf und sollten deshalb sukzessive abgearbeitet werden. Dies empfiehlt sich auch vor dem Hintergrund der begrenzten Managementressourcen, die vielfach nicht unerheblich durch das Tagesgeschäft absorbiert werden, das ungeachtet der hohen Bedeutung einer strategischen Ausrichtung aller Aktivitäten selbstverständlich nicht vernachlässigt werden darf. Die sukzessive Inangriffnahme verschiedener Aufgabenschwerpunkte schließt jedoch nicht aus, daß die entsprechenden Teilprojekte einander zeitlich überlagern. Im Gegenteil: Gerade bei der Schaffung der Voraussetzungen für ein professionelles Management sollte das hohe Erfolgspotential der Parallelisierung von Prozessen genutzt werden. Sie verspricht nicht nur eine Beschleunigung des organisatorischen Wandels, sondern trägt insbesondere auch den vielfältigen Interdependenzen Rechnung, die zwischen den verschiedenen strategischen Teilaufgaben bestehen.

Die Reihenfolge der einzelnen Schritte muß sich in erster Linie an der „Logik“ des organisatorischen und strategischen Wandels orientieren. Das bedeutet, daß zunächst die Aufgaben in Angriff zu nehmen sind, deren Erfüllung eine Voraussetzung für nachgelagerte Prozesse bildet. Dennoch darf die Reihenfolge nicht von vornherein starr festgelegt werden. Vielmehr bedarf es eines hohen Maßes an Flexibilität, um auf unvorhergesehene Herausforderungen durch eine Verlagerung der Aktivitätsschwerpunkte reagieren zu können. So sollte z.B. die Möglichkeit bestehen, bei Erkennung akuter externer Bedrohungen oder „strategischer Fenster“ sowie bei Identifikation zentraler Probleme innerhalb des Unternehmens **situationsgerechte Sofortmaßnahmen** einzuleiten, ohne natürlich dabei die langfristige Unternehmensentwicklung aus den Augen zu verlieren.

### **Erfolgversprechende Projekte für Energieversorgungsunternehmen**

Die Skizze eines grundsätzlich erfolgversprechenden Stufenkonzepts zur Professionalisierung des Management von Energieversorgungsunternehmen findet sich in Abb. 15. Den Rahmen aller Aktivitäten sollte ein dauerhaft angelegter Prozeß des Identitätswandels in Gestalt eines „**Corporate Identity**“-Projekts (vgl. Abschnitt 3.1) darstellen. Hier gilt es unter anderem, im gesamten Unternehmen die strukturellen, kulturellen und psychologischen Voraussetzungen für die Akzeptanz tiefgreifender Veränderungen und die Bereitschaft zum Engagement in allen nachgelagerten Prozeßstufen zu schaffen.

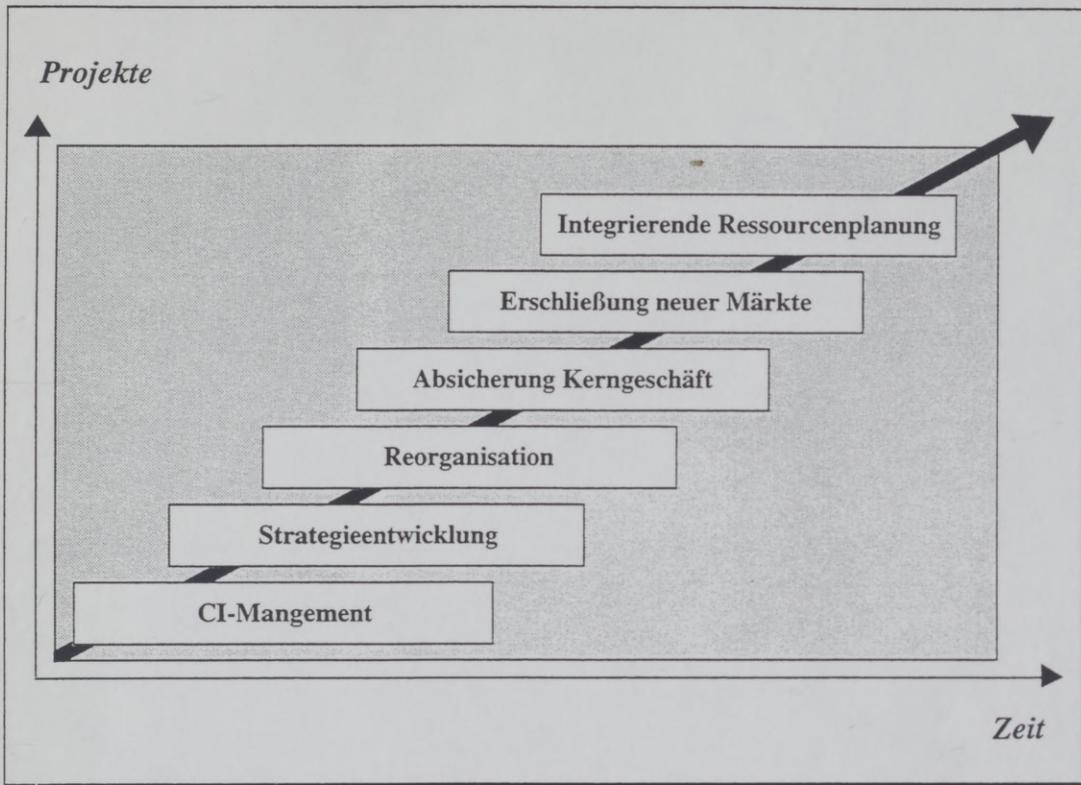


Abb. 15: Entwurf eines Stufenkonzepts zur Professionalisierung des Management

Möglichst unverzüglich sollte auch ein **kontinuierlicher Prozeß der Strategieentwicklung** (vgl. Abschnitt 3.2) in Gang gesetzt werden. Dabei kommt es zunächst auf die schnelle Definition der zentralen Unternehmens- bzw. Konzernstrategien an, da sie zur Steuerung der sich anschließenden dezentralen Strategiefindungsprozesse in den einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen unerlässlich sind. Die Erfahrung zeigt, daß im Rahmen der Strategieentwicklung auf der einen Seite die Einbeziehung der zentralen Entscheidungsträger und Betroffenen in die Planungsaktivitäten einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt, auf der anderen Seite die mit diesem partizipativen Ansatz verbundenen Diskussionsprozesse jedoch zu inakzeptablen Zeitverzögerungen führen können. Als geeignete organisatorische Lösung erweist sich in diesem Zusammenhang häufig die Einrichtung straff moderierter Strategiearbeitskreise.

Sobald sich eindeutige strategische Grundausrichtungen in den verschiedenen Bereichen eines Energieversorgungsunternehmens herauskristallisieren, sollte bereits mit der **Reorganisation von Strukturen und Prozessen** (vgl. Abschnitt 3.4.1) begonnen werden. Im Vordergrund müssen dabei solche Maßnahmen stehen, die zur Vermeidung unnötiger oder redundanter Arbeit, zur Beschleunigung von Prozessen, zur Qualitätsverbesserung und zur Vermeidung produktivitätshemmender Reibungsverluste sowohl im Aufgaben- als auch im Beziehungsbereich beitragen. Hierzu gehört

auch die umfassende Optimierung des Informationsmanagement (vgl. Abschnitt 3.4.2).

Reorganisation läßt sich nicht losgelöst vom **Personalmanagement** sehen. So erfordert bspw. die häufig in ihren Problemen unterschätzte praktische Umsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen gerade in Energieversorgungsunternehmen **sozialverträgliche Konzepte für den schrittweisen Stellenabbau**. Darüber hinaus muß im Kontext des Personalmanagement auch der außerordentlich hohen Bedeutung einer **kompetenzorientierten Besetzung von Schlüsselpositionen** Rechnung getragen werden. In Energieversorgungsunternehmen unterlaufen hier immer wieder verhängnisvolle Fehler, etwa dadurch, daß bei der Auswahl von Kandidaten im Hinblick auf Führungsaufgaben nur auf die fachliche Qualifikation, nicht aber in erforderlichem Maße auf persönliche Eigenschaften, wie Leistungsbereitschaft, Durchsetzungsfähigkeit oder Team-Geist geachtet wird.

Bei Vorliegen der fundamentalen kulturellen, konzeptionellen und organisatorischen Voraussetzungen empfiehlt sich die möglichst frühzeitige Durchführung von Projekten zur **Umsetzung** zentraler Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsstrategien. Im Vordergrund sollten dabei zunächst konkrete Aktionsprogramme zur **Absicherung der Kerngeschäfts**, wie etwa ein forciertes Marketing im Rahmen der Trassenverdichtung, die Erschließung attraktiver neuer Versorgungsgebiete für die leitungsgebundene Wärmeversorgung sowie die preis- und leistungsbezogene Optimierung der Verträge mit Industriekunden stehen (vgl. Abschnitt 3.2.1).

Im nächsten Schritt erscheint die forcierte **Entwicklung und praktische Erprobung kundengerechter Problemlösungen** im Kontext der Energieanwendung (Abschnitt 3.2.2) angeraten. Hier gilt es etwa, produktspezifische Marktforschungsstudien in Auftrag zu geben, Kontakte mit relevanten Marktpartnern zu knüpfen und - unterstützt durch leistungsfähige Methoden, wie z.B. das „Quality Function Deployment“ - marktfähige Produktkonzepte zu entwerfen. Im Anschluß sollten diese Produktkonzepte zunächst - im Rahmen von Pilotprojekten und Testmärkten - auf ihre Erfolgswirkungen im Hinblick auf die Ertragslage, die Kundenzufriedenheit und die rationelle Energieverwendung untersucht werden, bevor sie mit Hilfe von Anschubinvestitionen, der konsequenten Einbindung der Marktpartner sowie einer schlagkräftigen Vertriebsorganisation zur Marktreife geführt werden können.

Parallel zur Vermarktung innovativer Problemlösungsangebote empfiehlt sich die **sukzessive Weiterentwicklung der energiewirtschaftlichen Ressourcenplanung** hin zu Modellen, die eine konsequente Integration von DSM-Ressourcen

gewährleisten (vgl. Abschnitt 3.3). In diesem Zusammenhang sind vor allem anspruchsvolle Methoden zur Messung und Bewertung von Einsparpotentialen und Einsparererfolgen sowie der mit ihnen verbundenen betriebswirtschaftlichen Erfolgswirkungen zu implementieren. Darüber hinaus gilt es, die bereits mit Blick auf Markt und Wettbewerb entwickelten Marketing-Konzepte für Problemlösungsangebote so weiterzuentwickeln, daß sie zusätzlich eine konsequente Erschließung von Einsparpotentialen begünstigen.

### **Externe Unterstützung als Erfolgsfaktor**

Für das Management eines Energieversorgungsunternehmens ist es bei der Fülle der anstehenden strategischen Aufgaben nicht leicht, den Überblick über alle Aktivitäten zu behalten. Noch schwieriger gestaltet sich angesichts der Tatsache, daß Maßnahmen auf allen Unternehmensebenen notwendig werden, die Kontrolle des Fortschritts und des Erfolgs im Hinblick auf den organisatorischen Wandel bzw. die einzelnen Teilprojekte. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, auf externe **Unterstützung durch erfahrene Managementberater** zurückzugreifen.

Ein Beratungsunternehmen kann selbstverständlich nie in allen Bereichen gleichermaßen kompetent sein, und somit läßt sich die Einbeziehung verschiedener externer Spezialisten ungeachtet der hierdurch fast zwangsläufig entstehenden Abstimmungsprobleme häufig nicht vermeiden. Energieversorgungsunternehmen tun jedoch gut daran, die **Planung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Professionalisierungsprozesses an einen Partner zu vergeben**, der die langfristige Unternehmensentwicklung im Auge hat und auf diese Weise die Aktivitäten der Spezialberatungen intelligent koordinieren kann.

#### **4.2 Ein Kooperationsmodell für kommunale Energieversorgungsunternehmen**

Die im Rahmen der vorangegangenen Kapitel thematisierten Herausforderungen und Optimierungsbedarfe betreffen kommunale Energieversorgungsunternehmen in besonderem Maße. Vor allem die sich abzeichnende Verschärfung des Wettbewerbs stellt für sie in Anbetracht ihrer im Vergleich zu den großen deutschen Verbundunternehmen geringen Finanzkraft ein besonderes Bedrohungspotential dar. Auf der anderen Seite bietet die Umfeldentwicklung für kommunale Energieversorgungsunternehmen auch interessante Profilierungsmöglichkeiten, etwa im Bereich kundengerechter Problemlösungsangebote sowie der integrierenden Ressourcenplanung. Um in diesem Lichte

ihre strategische Position verbessern zu können, sollten kommunale Energieversorgungsunternehmen gemeinsam an der Entwicklung und Umsetzung zukunftsgerichteter Strategiekonzepte arbeiten. Die Etablierung einer langfristig und umfassend angelegten **Partnerschaft zur Bewältigung strategischer Herausforderungen** kann nicht zuletzt auch dazu beitragen, eine Branchenidentität zu entwickeln, mit der sich das Ansehen öffentlicher Versorgungsunternehmen verbessern und dadurch der wachsende politische Druck entschärfen läßt.

### **Chancen der Kooperation zwischen kommunalen Energieversorgern**

Die Vorteile einer institutionalisierten Kooperation kommunaler Energieversorgungsunternehmen sind vielfältig. Von zentraler Bedeutung ist zunächst die Chance, **komplexe Probleme im Management und Marketing**, für deren effiziente Lösung die personellen Kapazitäten im einzelnen Unternehmen meist nicht ausreichen, **arbeitsteilig bewältigen** zu können. Vielversprechende Ansatzpunkte einer kompetenzorientierten Arbeitsteilung bieten sich z.B. im Kontext der Entwicklung marktorientierter Problemlösungen. Indem sich verschiedene Partner etwa jeweils auf die Entwicklung und Erprobung eines speziellen Marketingkonzepts für eine Branche oder ein Energieanwendungsfeld konzentrieren, lassen sich Spezialkompetenzen aufbauen, Synergien nutzen und die für eine erfolgreiche Dienstleistungsvermarktung erforderlichen **Größeneffekte** realisieren.<sup>50</sup>

Ein weiterer Vorteil besteht in der Möglichkeit der „Ressourcenpoolung“ bei der Durchführung aufwendiger und komplexer Projekte. So lassen sich z.B. unternehmensübergreifende Spezialistenteams für die Weiterentwicklung bestimmter Energieerzeugungs- und -anwendungstechnologien, zur Erforschung einzelner Marktsegmente oder zur Erarbeitung leistungsfähiger Methoden zur Unterstützung der integrierenden Ressourcenplanung bilden. Hier können auf der Basis eines Erfahrungsaustauschs Lösungen konzipiert werden, die sich auf eine große Zahl kommunaler Energieversorgungsunternehmen übertragen lassen.

---

50 Vgl. zu diesem Ansatz Lührmann, H.: „Marketing von Energiedienstleistungen im Rahmen einer nachfrageorientierten Unternehmensplanung“, Vortrag gehalten auf dem ASEW-Forum „Marketing für Energiedienstleistungen“ am 19.5.1993 in Dresden.

Nicht zu vernachlässigen ist schließlich auch das durch langfristige Partnerschaften entstehende **Machtpotential im Hinblick auf Markt und Politik**. Kommunale Energieversorgungsunternehmen können etwa durch ein konzertiertes Vorgehen bei der Verteidigung bestehender und der Erschließung neuer Märkte ein ernstzunehmendes Gegengewicht gegen dominierende Großunternehmen im In- und Ausland entwickeln. Ebenso erscheint eine Bündelung der Anstrengungen zur Einflußnahme auf politische Entscheidungen in den einzelnen Bundesländern sowie in Bonn und Brüssel vielversprechend. Kommunale Energieversorgungsunternehmen sind gut beraten, gerade in der EU eine gemeinsame Lobby zu etablieren, um ihre Interessen mit Nachdruck vertreten zu können.<sup>51</sup>

Konkrete **inhaltliche Ansatzpunkte einer strategischen Partnerschaft** kommunaler Energieversorgungsunternehmen sind Abb. 16 zu entnehmen. Sie reichen von dem bereits heute in Ansätzen existierenden generellen Erfahrungsaustausch sowie dem überbetrieblichen Vergleich, der auf alle relevanten Managementbereiche ausgedehnt werden sollte, über gemeinsame Projekte etwa im Marketing bis hin zur Erarbeitung gemeinsamer Strategiekonzepte oder der Entwicklung unternehmensübergreifender Management-Informationssysteme.

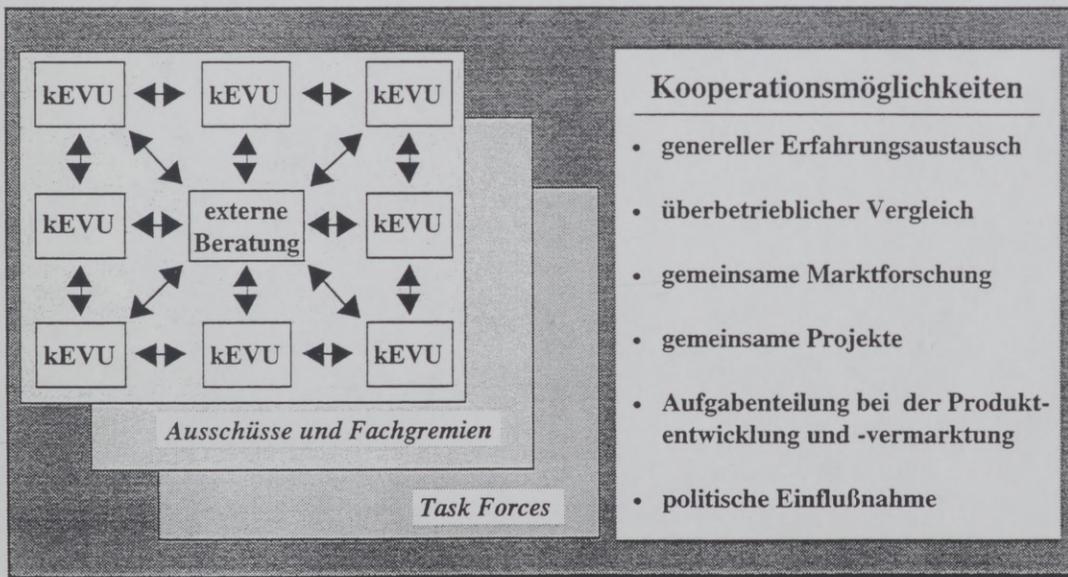


Abb. 16: Struktur und Aufgaben einer strategischen Partnerschaft kommunaler Energieversorger

51 Ein erfolversprechender Ansatz dürfte in diesem Zusammenhang das 1991 gegründete „Netz energie- und umweltbewußter Städte (Energie Cités)“ sein, dem 12 kommunale Energieversorgungsunternehmen aus verschiedenen europäischen Ländern angehören.

## Institutionalisierung strategischer Partnerschaften

Für die zahlreichen denkbaren Kooperationsinhalte bieten sich verschiedene Ansatzpunkte einer Institutionalisierung der Zusammenarbeit an. Der Erfahrungsaustausch kann z.B. in Gestalt regelmäßig stattfindender **Symposien und Seminare** oder durch den **befristeten Austausch von Fach- und Führungskräften** zwischen einzelnen kommunalen Energieversorgungsunternehmen organisiert werden. Mit Blick auf die Lösung langfristiger und für alle Branchenmitglieder gleichermaßen bedeutsamer Probleme empfiehlt sich die **Einrichtung von Ausschüssen bzw. Fachgremien**, in denen jeweils ein entsprechender Spezialist aus jedem beteiligten Unternehmen vertreten ist. Konkrete Projekte zur Bewältigung aktueller Herausforderungen, die naturgemäß befristeten Charakter haben, sollten in Form schlagkräftiger „**Task Forces**“ organisiert werden, in denen herausragende Experten und Führungskräfte aus verschiedenen kommunalen Energieversorgungsunternehmen zusammenarbeiten.

Der Aufbau eines solchen Kooperationsnetzes sowie die zielgerichtete Gestaltung gemeinsamer Aktivitäten erfordert ein hohes Maß an organisatorischem Aufwand und strategischem Weitblick. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, alle im Kontext der Partnerschaft anfallenden **Koordinations- und Moderationsaufgaben an ein externes Forschungs- bzw. Beratungsinstitut zu delegieren**.<sup>52</sup> Ein derartiger Dienstleister ist nicht nur in der Lage, den permanenten Dialog zwischen kommunalen Energieversorgungsunternehmen zu organisieren und in Gang zu halten. Er stellt aufgrund seiner „Knotenfunktion“ im Kooperationsnetz auch eine zentrale Schaltstelle für Informationen aller Art dar und kann aufgrund seiner Beratungskompetenz bei der Definition langfristiger Kooperationsziele sowie bei der Identifikation akuter, situationsspezifischer Kooperationsbedarfe wertvolle Unterstützung bieten. Schließlich kann ein solches Institut auch konkrete fachliche Aufgaben im Rahmen gemeinschaftlicher Projekte zur Professionalisierung des Management kommunaler Energieversorger übernehmen. Entsprechende Aufgaben erstrecken sich von der Vorstrukturierung der Arbeit in Ausschüssen und Projektgruppen bis hin zur Bereitstellung standardisierter Strategieentwürfe, Planungshilfen und Managementmodule, auf die die angeschlossenen Unternehmen je nach Bedarf zugreifen können.

---

52 In diesem Zusammenhang kann grundsätzlich das Electric Power Research Institute in den USA als Vorbild dienen, das die angeschlossenen Energieversorgungsunternehmen in vielfältiger Weise mit Informationen und Dienstleistungen unterstützt.

## 5. Ausblick

Die rasante Entwicklung des Umfelds und die vielfältigen Probleme, denen sich Energieversorgungsunternehmen heute gegenüber sehen, verleiten schnell dazu, entweder die Augen vor akuten Bedrohungen - und damit leider meist auch vor den sich bietenden Chancen - zu verschließen oder gegen Veränderungen, sei es im energiepolitischen Umfeld oder innerhalb des eigenen Unternehmens, Widerstand zu leisten. So nachvollziehbar derartige Reaktionen erscheinen, sie führen mit Sicherheit in die falsche Richtung. Energieversorgungsunternehmen müssen lernen, Chancen *und* Risiken als Herausforderungen für die Problemlösungsfähigkeit anzunehmen.

Die Neuorientierung des Management von Energieversorgungsunternehmen muß sich in der Entwicklung eines ausgeprägten Gespürs für strategische Handlungsbedarfe, einem offensiven Herangehen an akute Probleme und nicht zuletzt in Mut zu Visionen äußern. Vor allem die Fähigkeit, ungeachtet restriktiver Rahmenbedingungen langfristige Ziele und Leitbilder mit unternehmerischer Initiative zu verfolgen, macht den Erfolg vieler Energieversorgungsunternehmen in den USA aus. Deutsche Energieversorgungsunternehmen sollten sich an dieser Haltung orientieren und entsprechend ihr Management und Marketing *mit* Energie professionalisieren.

Literaturverzeichnis

- Abell, D. F. / Hammond, J. S. (1979):** Strategic Market Planning, Englewood Cliffs 1979
- Arnold, B. (1994):** Wärme statt Technik verkaufen (1) - Wärmelieferungskonzept als neue Dienstleistungsform in der Heizungstechnik, in: Sanitär- und Heizungstechnik, Heft 1/1994, S. 57-61
- Backhaus, K. / Erichson, B. / Plinke, W. / Weiber, R. (1994):** Multivariate Analysemethoden, 7. Aufl., Berlin u.a. 1994
- Behringer, H. (1992):** Wärmedirektservice - Erfahrungen und Perspektiven, in: ASEW (Hrsg.): Stadtwerke der Zukunft, Bochum 1992
- Berry, L. (1993):** A review of the market penetration of US residential and commercial demand-side management programmes, in: Energy Policy, Heft 1/1993, S. 53-67
- Botta, V. (1993):** Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente, 4. Aufl., Berlin u.a. 1993
- Burkhardt, R. (1992):** Alarm an der CO<sub>2</sub>-Front, in: Top Business, Heft 1/1992, S. 77-84
- Chamberlin, J. H. / Brown, J. B. / Reid, M. W. (1993):** How Do They Measure Up? - A Comparison of Utility DSM Shared Savings Incentive Mechanisms, in: Electric Power Research Institute: Proceedings: 6th National Demand-Side Management Conference - Making a Difference, Palo Alto 1993, S. 263-267
- Dennerlein, R. (1990):** Energieverbrauch privater Haushalte - die Bedeutung von Technik und Verhalten, Augsburg 1990
- Eiß, H. / Lukes, R. / Pick, H. / Schulz, W. (1990):** Die Ordnung des Elektrizitätsmarktes in der Europäischen Gemeinschaft, München 1990
- Electric Power Research Institute (1992):** Delivering Customer Value - The Application of Quality Function Deployment to Demand-Side Management, Palo Alto 1992

**Electric Power Research Institute (1993 a):** Minutes of Utility Workshop on Integrating Demand-Side Management Into Transmission and Distribution (T&D) Planning, Palo Alto 1993

**Electric Power Research Institute (1993 b):** Principles and Practice of Demand-Side Management, Palo Alto 1993

**Enquete-Kommission „Vorsorge zum Schutz der Erdatmosphäre“ des Deutschen Bundestages (1990):** Energieeinsparung sowie rationelle Energienutzung und -umwandlung (Energie und Klima Bd. 2), Bonn, Karlsruhe 1990

**Förster, F. / Fritz, W. / Silberer, G. / Raffée, H. (1984):** Der LISREL-Ansatz der Kausalanalyse und seine Bedeutung für die Marketing-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 54. Jg., Heft 4/1984, S. 346-367

**Helle, Ch. (1992):** Energiedienstleistungsbezogene Diversifikation - Nutzwärme-Angebote in der Gaswirtschaft, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU), 15. Jg., Heft 2/1992, S. 131-147

**Helle, Ch. (1994):** Rationelle Energieverwendung und Gasversorgungsunternehmen - Eine ökonomische Analyse von Energieeffizienzstrategien auf dem Raumwärmemarkt, Baden-Baden 1994

**Hennicke, P. (1991):** Least-Cost Planning als Methode zur Ermittlung und Umsetzung kostenminimaler Energiedienstleistungen, in: Hennicke, P. (Hrsg.): Den Wettbewerb im Energiesektor planen - Least-Cost Planning: Ein neues Konzept zur Optimierung von Energiedienstleistungen, Berlin u.a. 1991, S. 3-43

**Hennicke, P. (1993):** LCP - Konzeptionelle Grundsatzfragen und Erfahrungen in der Bundesrepublik, in: Höcker, H. / Fahl, U. (Hrsg.): Least-Cost Planning in der Energiewirtschaft, Köln 1993, S. 25-64

**Herppich, W. (1991):** Neuere Entwicklungen auf dem Gebiet des Least-Cost Planning in Kalifornien, Frankfurt/M. 1991

**Herppich, W. (1993 a):** "Least-Cost Planning" - Grundidee und Erfahrungen in den USA", in: Höcker, H. / Fahl, U. (Hrsg.): Least-Cost Planning in der Energiewirtschaft, Köln 1993, S. 5-24

- Herppich, W. (1993 b):** Least-Cost Planning - Probleme und Lösungsansätze der Implementierung von Energiesparprogrammen, Idstein 1993
- Herppich, W. / Zuchtriegel, T. / Schulz, W. (1989):** Least-Cost Planning in den USA, München 1989
- Hüttner, M. (1989):** Grundzüge der Marktforschung, 4. Aufl., Berlin u.a. 1989
- IFUA Horváth & Partner GmbH (1991):** Prozeßkostenmanagement, 1991
- Jugel, S. (1991):** Ansatzpunkte einer Marketingkonzeption für technologische Innovationen, Stuttgart 1991
- Kamiske, G. / Hummel, Th. / Malorny, Ch. / Zoschke, M. (1994):** Quality Function Deployment - oder das systematische Überbringen der Kundenwünsche, in: Marketing ZFP, 16. Jg., Heft 3/1994, S. 181-190
- Kilger, W. (1993):** Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 10. Aufl., Wiesbaden 1993
- Klein, H. (1979):** Das Konsultationsverhalten von Unternehmen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 4/1979, S. 223-227
- Krause, F. / Eto, J. (1991):** Least-Cost Utility Planning - Ein Handbuch für Regulierungsbeauftragte über Energieversorgungsunternehmen, in: Hennicke, P. (Hrsg.): Den Wettbewerb im Energiesektor planen - Least-Cost Planning: Ein neues Konzept zur Optimierung von Energiedienstleistungen, Berlin u.a. 1991, S. 311-438
- Leprich, U. (1991):** Das Instrumentarium des Least-Cost Planning und seine Übertragbarkeit auf die Bundesrepublik Deutschland, in: Leprich, U.: Least-Cost Planning - ein neues Planungs- und Regulierungskonzept für die Elektrizitätswirtschaft, Freiburg 1991, S. A1-A57
- Limaye, D. R. / Davis, T. D. (1993):** The Benefits of Demand-Side Management in a Competitive Electricity Market, in: Electric Power Research Institute: Proceedings: 6th National Demand-Side Management Conference - Making a Difference, Palo Alto 1993, S. 319-323
- Linkohr, R. (1993):** Die Liberalisierung des EG-Binnenmarktes für Energie, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 43. Jg., Heft 7/1993, S. 444-451

**Löbbe, S. (1993):** Marktdynamik und Dienstleistungsstrategien für EVU - Die Absatzmarktbearbeitung regionaler Energieversorgungsunternehmen, Saarbrücken 1993

**Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1988):** Marketing, 15. Aufl., Berlin 1988

**o. V. (1992):** Noch nicht optimal, in: Test, 27. Jg., Heft 7/1992, S. 58-63

**Pacific Gas and Electric Company (1993):** Annual Summary Report on Demand Side Management Programs in 1992 and 1993, San Francisco 1993

**Pfeiffer, M. (1992):** Contracting-Modelle durch Energieversorgungsunternehmen, in: Energieanwendung + Energietechnik, 41. Jg., Heft 11/1992, S. 440-443

**Raffée, H. / Fritz, W. (1980):** Bedarfslenkendes Marketing von Elektrizitätsversorgungsunternehmen, Arbeitspapier Nr. 3 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1980

**Raffée, H. / Fritz, W. / Wiedmann, K.-P. (1994):** Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart u.a. 1994

**Raffée, H. / Wiedmann, K.-P. (1988):** Grundstruktur marketingorientierter Frühaufklärungssysteme und Ansatzpunkte zur Entwicklung kontrollorientierter Frühaufklärungsprogramme, Arbeitspapier Nr. 65 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1988

**Reibnitz, U. von (1991):** Szenariotechnik - Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, Wiesbaden 1991

**Rettich, S. (1991):** Least-Cost Planning und Nutzwärme-Konzept - Maßnahmen, Planungen und Überlegungen bei den Stadtwerken Rottweil, in: Hennische, P. (Hrsg.): Den Wettbewerb im Energiesektor planen - Least-Cost Planning: Ein neues Konzept zur Optimierung von Energiedienstleistungen, Berlin u.a. 1991, S. 254-282

**Riemer, H.-W. (1992):** EG-Binnenmarkt - Technische Aspekte der Herausforderung der deutschen Elektrizitätswirtschaft, in: Elektrizitätswirtschaft, 91. Jg., Heft 17/1992, S. 1075-1090

- Ries, K. / Wiedmann, K.-P. (1991):** Risikokommunikation als Problemfeld des Strategischen Marketing, Arbeitspapier Nr. 91 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1991
- Ries, K. (1994):** Der Einfluß von Vertriebsinformationssystemen auf den Vertriebserfolg, Arbeitspapier Nr. 102 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1994
- Schmitt, D. / Schulz, W. / Voß, A. (1993):** Übertragbarkeit amerikanischer Least-Cost-Planning-Konzepte auf die deutsche Elektrizitätswirtschaft, Frankfurt/M. 1993
- Schulz, E. (1993):** DSM in Deutschland - die deutschen Stromversorger als Dienstleistungs-Partner, in: Elektrizitätswirtschaft, 92. Jg., Heft 1/2/1993, S. 26-32
- Schulz, W. / Willers, Y.-P. (1994):** Deutsche Strompreise im internationalen Vergleich, in: Energieanwendung, Energie- und Umwelttechnik, 43. Jg., Heft 7/1994, S. 250-254
- Seifried, D. / Stark, N. (1994):** Energiedienstleistungen - Strategien und Marketingansätze für eine ökologische Energieversorgung, Freiburg 1994
- Thomas, L. (1979):** Conjoint Measurement als Instrument der Absatzforschung, in: Marketing ZFP, 1. Jg., Heft 3/1979, S. 199-211
- Wiedmann, K.-P. (1992 a):** Corporate Identity als strategisches Orientierungskonzept der Unternehmensführung und speziell der Unternehmenskommunikation, in: Wiedmann, K.-P.: Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, Arbeitspapier Nr. 95 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1992, S. 1-56
- Wiedmann, K.-P. (1992 b):** Varianten der integrierten bzw. vernetzten Kommunikation, in: Wiedmann, K.-P.: Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, Arbeitspapier Nr. 95 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1992, S. 98-142
- Winje, D. (1992):** Neue Zielvorstellungen in der Elektrizitätswirtschaft - Demand-Side Management und Least-Cost Planning als Management-Strategien?, in: Elektrizitätswirtschaft, 91. Jg., Heft 17/1992, S. 1057-1066