

Strategische Erfolgsfaktoren für Contracting-Angebote von Energieversorgungsunternehmen

Dissertation
zur Erlangung des Grades
Doktor der Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. pol.)

von der
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
der
Universität Paderborn

vorgelegt von
Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)
Matthias Meinefeld
aus Bielefeld

Referent: Prof. Dr. rer. pol. Otto Rosenberg
Koreferent: Prof. Dr.-Ing. Jürgen Voß

Bielefeld, im September 2004

Abstract

Die Bemühungen deutscher Energieversorgungsunternehmen (EVU), bei ihren Kunden zusätzlich zur Endenergielieferung auch die Nutzenergiebereitstellung in Form eines Contracting durchzuführen, sind in den vergangenen 6 Jahren erheblich gestiegen. Enorme Marktpotenziale für ein modernes Outsourcingangebot, langfristige Kundenbindung im liberalisierten Energiemarkt und die Perspektive, mit dieser individuellen Energiedienstleistung eine Differenzierungsstrategie praktizieren zu können, ließen Contracting als geradezu ideale Ergänzung des angestammten Produktportfolios von EVU erscheinen. Die bisher erzielten Absatzerfolge konnten die hohen Erwartungen jedoch noch nicht bestätigen. In dieser Arbeit wird nachgewiesen, dass nur eine sehr geringe Anzahl großer EVU langfristig auf einem strategischen Geschäftsfeld „Contracting“ erfolgreich sein kann, während die Masse der EVU opportunistisch nur rentable Einzelprojekte durchführen sollte. Die Analyse der Make-or-Buy-Entscheidung des Energieverbrauchers für Nutzenergie legt das Fehlen typischer Outsourcing-Vorteile (Kosteneinsparung, Flexibilitätsgewinn) und hohe Transaktionskosten offen, so dass Contracting-Angebote in der Regel keine effiziente Form der Arbeitsteilung darstellen und nur in Sonderfällen, insbesondere bei Mangel an kostengünstigen Finanzierungsalternativen, zum Zuge kommen. Als Ergebnis einer kritischen Analyse werden am Schluss der Arbeit „10 Thesen zum Contracting“ der aktuellen optimistischen Einschätzung in EVU-Praxis und Fachliteratur entgegengestellt.

Inhaltsübersicht

| | | |
|----------------|---|------------|
| Teil A: | Konzeption der Arbeit | 1 |
| 1 | Bedeutung und Einordnung des Themas | 1 |
| 2 | Problemstellung und zu prüfende Hypothesen..... | 6 |
| 3 | Methodischer Ansatz | 10 |
| 4 | Aufbau der Arbeit..... | 15 |
| Teil B: | Theoretischer Bezugsrahmen | 18 |
| 5 | Transaktionskostentheorie..... | 18 |
| 6 | Outsourcing | 34 |
| 7 | Vertikale Integration..... | 39 |
| 8 | Ansätze des strategischen Managements zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen | 43 |
| Teil C: | Contracting im deutschen Energiemarkt..... | 64 |
| 9 | Definition von Contracting..... | 64 |
| 10 | Contracting in der Wertkette für Energiedienstleistungen..... | 66 |
| 11 | Contracting-Varianten..... | 77 |
| 12 | Geschichtliche Entwicklung des Contractings | 94 |
| 13 | Der Markt für Contracting in Deutschland..... | 99 |
| Teil D: | Die Make-or-Buy-Entscheidung für Nutzenergie | 114 |
| 14 | Bewertung von Contracting durch die Kunden | 114 |
| 15 | Effizienzanalyse | 175 |
| 16 | Zusammenfassende Überprüfung der Hypothesen | 210 |
| Teil E: | Strategische Wettbewerbsposition von EVU im Contracting-Markt | 216 |
| 17 | Wettbewerbsstrategische Motivation von EVU für Contracting | 216 |
| 18 | Wettbewerbssituation am Contracting-Markt | 226 |
| 19 | Schlussfolgerungen zur EVU-Wettbewerbshypothese und Handlungsempfehlungen..... | 240 |
| Teil F: | Fazit..... | 243 |
| 20 | Zusammenfassung | 243 |
| Teil G: | Anhang | 248 |
| 21 | Literaturverzeichnis..... | 248 |
| 22 | Abbildungsverzeichnis | 263 |
| 23 | Tabellenverzeichnis | 266 |
| 24 | Abkürzungsverzeichnis | 267 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------------|--|----|
| Teil A: | Konzeption der Arbeit | 1 |
| 1 | Bedeutung und Einordnung des Themas | 1 |
| 2 | Problemstellung und zu prüfende Hypothesen | 6 |
| 3 | Methodischer Ansatz | 10 |
| 3.1 | <i>Die Wirtschaftlichkeit von Contracting</i> | 11 |
| 3.2 | <i>Strategische Wettbewerbsposition von EVU im Contractingmarkt</i> | 14 |
| 4 | Aufbau der Arbeit | 15 |
| Teil B: | Theoretischer Bezugsrahmen | 18 |
| 5 | Transaktionskostentheorie | 18 |
| 5.1 | <i>Transaktionskostentheorie als ein Hauptzweig der Neuen Institutionenökonomie.....</i> | 18 |
| 5.2 | <i>Arbeitsteilung und Transaktionskosten.....</i> | 22 |
| 5.3 | <i>Auswahl der Governance-Strukturen aufgrund von Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit.....</i> | 27 |
| 6 | Outsourcing | 34 |
| 6.1 | <i>Outsourcing aus wettbewerbsstrategischer Sicht.....</i> | 35 |
| 6.2 | <i>Outsourcing unter dem Aspekt der Transaktionskostentheorie.....</i> | 38 |
| 7 | Vertikale Integration..... | 39 |
| 8 | Ansätze des strategischen Managements zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen | 43 |
| 8.1 | <i>Wettbewerbsvorteile als originäres Ziel des Strategischen Managements</i> | 43 |
| 8.2 | <i>Marktorientierter Ansatz (Market-based Approach).....</i> | 46 |
| 8.2.1 | Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse) | 47 |
| 8.2.2 | Positionierung innerhalb einer Branche | 51 |
| 8.2.2.1 | <i>Umfassende Kostenführerschaft</i> | 51 |
| 8.2.2.2 | <i>Differenzierung</i> | 52 |
| 8.2.2.3 | <i>Konzentration auf Schwerpunkte</i> | 52 |
| 8.2.2.4 | <i>Kritik der 3 Strategietypen - kombinierte Strategien.....</i> | 53 |
| 8.2.3 | Wertkettenanalyse | 55 |
| 8.2.4 | „Fit“ von Markt und Unternehmensstrategie | 57 |
| 8.3 | <i>Ressourcenorientierter Ansatz (Resource-based Approach)</i> | 58 |
| 8.3.1 | Kernkompetenzen als Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile..... | 59 |
| 8.3.2 | „Stretch“ zwischen Ressourcen und strategischen Zielen..... | 61 |
| 8.3.3 | „Fit“ und „Stretch“ ergänzen einander..... | 62 |
| Teil C: | Contracting im deutschen Energiemarkt..... | 64 |
| 9 | Definition von Contracting..... | 64 |
| 10 | Contracting in der Wertkette für Energiedienstleistungen..... | 66 |

| | | |
|----------------|--|------------|
| 10.1 | <i>Wertschöpfungskette für Energiedienstleistungen (EDL) nach dem Umwandlungsstatus der Energie.....</i> | 66 |
| 10.2 | <i>Contracting als Verlagerung der Schnittstelle zwischen EVU und Endverbraucher.....</i> | 70 |
| 10.3 | <i>Aufgaben des Contracting</i> | 74 |
| 11 | <i>Contracting-Varianten</i> | 77 |
| 11.1 | <i>Energieliefer-Contracting.....</i> | 79 |
| 11.2 | <i>Einspar-Contracting.....</i> | 84 |
| 11.3 | <i>Technisches Anlagenmanagement</i> | 90 |
| 11.4 | <i>Finanzierungs-Contracting</i> | 92 |
| 11.5 | <i>Sonstige Contracting-Varianten.....</i> | 93 |
| 12 | <i>Geschichtliche Entwicklung des Contractings</i> | 94 |
| 12.1 | <i>Einspar-Contracting.....</i> | 95 |
| 12.2 | <i>Energieliefer-Contracting.....</i> | 96 |
| 12.3 | <i>„Wärmedirektservice“ der regionalen und kommunalen Gasversorgungsunternehmen</i> | 96 |
| 12.4 | <i>Zusammenfassung</i> | 98 |
| 13 | <i>Der Markt für Contracting in Deutschland.....</i> | 99 |
| 13.1 | <i>Aktuelle Marktstudien und Verbändeinformationen.....</i> | 99 |
| 13.2 | <i>Marktvolumen, Marktpotenzial und Wachstumsprognosen.....</i> | 101 |
| 13.3 | <i>Kundengruppen und Kundenbedürfnisse beim Contracting</i> | 106 |
| 13.3.1 | <i>Wohnungs- und Immobilienwirtschaft</i> | 107 |
| 13.3.2 | <i>Produzierendes Gewerbe</i> | 108 |
| 13.3.3 | <i>Öffentliche Einrichtungen.....</i> | 111 |
| 13.3.4 | <i>Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime</i> | 113 |
| Teil D: | Die Make-or-Buy-Entscheidung für Nutzenergie | 114 |
| 14 | <i>Bewertung von Contracting durch die Kunden</i> | 114 |
| 14.1 | <i>Ergebnisse bisheriger Marktstudien</i> | 114 |
| 14.1.1 | <i>Erwartungen und Entscheidungsaspekte der Kunden beim Contracting</i> | 114 |
| 14.1.2 | <i>Hemmnisse gegen Energie-Contracting: am Ende entscheidet der Preis</i> | 117 |
| 14.1.2.1 | <i>Bekanntheit von Contracting</i> | 118 |
| 14.1.2.2 | <i>Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Contracting</i> | 119 |
| 14.2 | <i>Neue Befragung mit Fokus auf Produktions- und Transaktionskosten sowie Zusatznutzen</i> | 123 |
| 14.2.1 | <i>Ziel der Befragung</i> | 123 |
| 14.2.2 | <i>Methodisches Vorgehen</i> | 123 |
| 14.2.3 | <i>Fragenkatalog</i> | 129 |
| 14.2.3.1 | <i>Zielgruppe der Anbieter (Contractoren, überwiegend mit EVU-Hintergrund)</i> | 131 |

| | | |
|----------------|---|------------|
| 14.2.3.2 | <i>Zielgruppe der Kunden (Contracting-Nehmer und Contracting-Ablehner)</i> | 133 |
| 14.2.4 | Befragte Unternehmen | 137 |
| 14.2.5 | Ablauf und Analyse der Befragung | 143 |
| 14.2.5.1 | <i>Einleitung</i> | 144 |
| 14.2.5.2 | <i>Vor- und Nachteile</i> | 147 |
| 14.2.5.3 | <i>Effizienzvergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“</i> | 152 |
| 14.2.5.4 | <i>Transaktionskosten</i> | 165 |
| 14.2.5.5 | <i>Zufriedenheit</i> | 170 |
| 14.2.5.6 | <i>Gründe für die Ablehnung der Energiedienstleistung</i> | 171 |
| 15 | Effizienzanalyse | 175 |
| 15.1 | <i>Energieeffizienz</i> | 175 |
| 15.2 | <i>Kosteneffizienz</i> | 180 |
| 15.2.1 | Brennstoffpreis | 181 |
| 15.2.2 | Kosten der Projektierung | 182 |
| 15.2.3 | Anlagenkosten | 183 |
| 15.2.4 | Betriebs- und Wartungskosten | 184 |
| 15.2.5 | Vom Kunden wahrgenommene Kosteneffizienz | 186 |
| 15.3 | <i>Transaktionskosten</i> | 189 |
| 15.3.1 | Lange Contracting-Laufzeiten aufgrund spezifischer Investitionen | 189 |
| 15.3.2 | Risiko bezüglich der langfristigen Leistungsfähigkeit eines Vertragspartners | 192 |
| 15.3.3 | Arbeitsintensive Vertragsvereinbarung und -abwicklung | 193 |
| 15.3.4 | Mess- und Abrechnungskosten | 194 |
| 15.3.5 | Personenmehrheiten auf der Kundenseite | 194 |
| 15.3.6 | Verwaltung, Marketing und Gewinnmarge des Contractors | 196 |
| 15.4 | <i>Allgemeine Effizienz der Institution Contracting</i> | 197 |
| 15.5 | <i>Typische Fälle mit echten Effizienzvorteilen</i> | 198 |
| 15.5.1 | Investition in effizientere Anlagentechnik wäre wegen fehlender Ressourcen unterblieben | 199 |
| 15.5.1.1 | <i>Fehlendes Know-how</i> | 200 |
| 15.5.1.2 | <i>Fehlende Finanzierungsmöglichkeiten</i> | 201 |
| 15.5.1.3 | <i>Fehlende personelle Kapazitäten zur Realisierung in Eigenregie</i> | 206 |
| 15.5.2 | Contractor kann außergewöhnliche Synergien bieten | 207 |
| 15.5.3 | Energiezentralen größerer Industriestandorte | 207 |
| 16 | Zusammenfassende Überprüfung der Hypothesen | 210 |
| 16.1 | <i>Schlussfolgerungen zur Effizienz- und Marktwachstumshypothese</i> | 210 |
| 16.2 | <i>Schlussfolgerungen zur Differenzierungshypothese</i> | 214 |
| Teil E: | Strategische Wettbewerbsposition von EVU im Contracting-Markt | 216 |
| 17 | Wettbewerbsstrategische Motivation von EVU für Contracting | 216 |
| 17.1 | <i>Wachstumspotenziale durch Ergänzung des Produktpportfolios von EVU</i> | 220 |
| 17.2 | <i>Kundenbindung durch Contracting</i> | 224 |

| | | |
|----------------|---|------------|
| 17.3 | <i>Differenzierungspotenziale durch Contracting</i> | 225 |
| 18 | Wettbewerbssituation am Contracting-Markt | 226 |
| 18.1 | <i>Contractoren - Struktur der Anbieterseite</i> | 226 |
| 18.1.1 | Energieversorgungsunternehmen (EVU)..... | 227 |
| 18.1.1.1 | <i>Die Stadtwerke</i> | 227 |
| 18.1.1.2 | <i>Die Regional- und Verbundversorgungsunternehmen</i> | 228 |
| 18.1.2 | Die Energiedienstleister | 229 |
| 18.1.3 | Die Handwerksbetriebe / Heizungsinstallateure | 230 |
| 18.1.4 | Die Anlagenbauer | 230 |
| 18.1.5 | Die Planer | 231 |
| 18.1.6 | Die Energieagenturen | 231 |
| 18.1.7 | Sonstige | 231 |
| 18.2 | <i>Quellen möglicher Wettbewerbsvorteile</i> | 232 |
| 18.2.1 | Größenvorteile | 232 |
| 18.2.1.1 | <i>Kostendegression durch Größenvorteile</i> | 233 |
| 18.2.1.2 | <i>Geringe Gemeinkosten durch effiziente (schlanke) Strukturen</i> | 233 |
| 18.2.1.3 | <i>Umfassende Problemlösungen nur von großen Contractoren darstellbar</i> | 234 |
| 18.2.1.4 | <i>Finanzkraft</i> | 234 |
| 18.2.1.5 | <i>Großes Geschäfts- und Absatzgebiet</i> | 235 |
| 18.2.2 | Kundennähe | 235 |
| 18.2.3 | Bestehende Versorgungsnetze..... | 236 |
| 18.2.4 | Spitzen Know-how | 237 |
| 18.3 | <i>Befragung verschiedener Contractor-Gruppen nach ihren Wettbewerbsvorteilen</i> | 237 |
| | <i>Wettbewerbsvorteil</i> | 239 |
| 19 | Schlussfolgerungen zur EVU-Wettbewerbshypothese und Handlungsempfehlungen | 240 |
| Teil F: | Fazit | 243 |
| 20 | Zusammenfassung | 243 |
| Teil G: | Anhang | 248 |
| 21 | Literaturverzeichnis..... | 248 |
| 22 | Abbildungsverzeichnis | 263 |
| 23 | Tabellenverzeichnis | 266 |
| 24 | Abkürzungsverzeichnis | 267 |

Teil A: Konzeption der Arbeit

1 Bedeutung und Einordnung des Themas

Die Energiedienstleistung „Contracting“ führte lange ein Schattendasein und war nur eine Randerscheinung auf dem deutschen Energiemarkt. Dies änderte sich mit der Liberalisierung des deutschen Energiemarktes im April 1998 schlagartig:

Nach dem Fall der Monopole in ihrem jeweiligen Versorgungsgebiet mussten sich die Energieversorgungsunternehmen (EVU) dem Wettbewerb in einem geöffneten Markt stellen. Durch die abrupte Wandlung des Verkäufermarkts in einen Käufermarkt rückten plötzlich vertriebs- und marketingspezifische Strategien in den Vordergrund, während die technische Fachkompetenz an Bedeutung verlor. Des Weiteren erschwerte die generelle Nachfragestagnation auf dem Strommarkt den Wettbewerb. Um trotzdem der Konkurrenz anderer Exmonopolisten (Verbundunternehmen, Regionalversorger, Stadtwerke) und zusätzlich vieler neugegründeter Stromanbieter standhalten zu können, bedurfte es einer tiefgreifenden Umstrukturierung in den etablierten EVU. Da die meisten Energieversorger aufgrund ihrer Jahrzehntelangen und bis zur Liberalisierung anhaltenden Monopolstellung jedoch vollkommen unerfahren im Hinblick auf eine wettbewerbstaugliche Unternehmensführung waren, sahen sie sich angesichts der Liberalisierung zunächst völlig überfordert. Demzufolge entwickelte sich der beginnende Wettstreit um Kunden rasch zu einem reinen Verdrängungswettbewerb, bei dem die Senkung der Strompreise als schnelles und einfaches Mittel im Kampf um die Kunden angewandt wurde. Besonders die nach der Markttöffnung neugegründeten Stromanbieter hofften, durch extrem niedrige Preise schnell viele Kunden akquirieren zu können. Im Verlauf dieses ruinösen Preiskampfes kam es sowohl auf Seiten der alteingesessenen als auch unter den neugegründeten Stromanbietern zu einem bemerkenswerten Konzentrationsprozess mit einer Vielzahl von Fusionen, Kooperationen oder gar Aufgaben.

Neben dem Streben nach Größe und Marktmacht erschien es für die EVU unerlässlich, neue strategische Geschäftsfelder (SGF) zusätzlich zum reinen Strom- oder Erdgasverkauf zu erschließen und so weitere Standbeine und eine breitere

Ertragsbasis für das eigene Unternehmen zu schaffen. Besonders attraktiv erschien hierbei die **Integration solcher SGF**, die einen gewissen Schutz vor dem reinen Preiswettbewerb versprachen. Man suchte insbesondere nach Differenzierungsmöglichkeiten in der Leistungsbereitstellung (welche beim homogenen Produkt „Strom“ weitgehend fehlten) und nach Möglichkeiten zur Kundenbindung (die insbesondere im Geschäftskundenmarkt durch sehr kurzfristige Stromlieferverträge erodiert war). Die Strategie der **horizontalen Integration**, bei der dem Kunden alle Versorgungsleistungen (Elektrizität, Erdgas, Wasser, Entsorgung, Telekommunikation) aus einer Hand angeboten werden, erreichte unter dem Namen „Multi-Utility“ bald branchenweit große Beachtung.¹ In Hinblick auf die lange bekannten Querverbünde traditioneller Stadtwerke war der Multi-Utility-Ansatz aber keine wirkliche Neuheit² und führte auch in den Augen der Kunden zu keinem besonderen Wettbewerbsvorteil.³ Auch die **vertikale Integration** entlang der Energie-Wertschöpfungskette wurde in der Energiewirtschaft schon jahrzehntelang praktiziert, sie erfuhr nach der Liberalisierung aber eine enorme Dynamik. Prominentestes Beispiel ist hier wohl das Erdgasgeschäft innerhalb des E.on-Konzerns, welches von der Förderung (Beteiligung an der russischen OAO Gazprom) über den Ferngastrastport (Ruhrgas AG) bis zu den Kundenzählern (regionale E.on-Vertriebsgesellschaften) voll integriert ist. Die hierfür erforderliche Übernahme der Ruhrgas-Mehrheit durch E.on wurde vom Bundeskartellamt zunächst untersagt, konnte aufgrund einer Ministererlaubnis in 2003 aber dennoch vollzogen werden.

Üblicherweise endete die vertikale Integration der von EVU durchgeführten Prozesse bei der Ablieferung der Endenergien Strom, Erdgas oder Fernwärme am Hausanschlusszähler des Kunden. Der nächste Schritt in der Energie-Wertschöpfungskette⁴, die Umwandlung dieser Endenergien in die zum Bedarfszeitpunkt vor Ort benötigten Nutzenergien (Wärme, Kälte, Druckluft, Licht etc.), wurde traditionell vom Endverbraucher selbst wahrgenommenen. Im Rahmen

¹ vgl. Mattis (2003), S. 155ff.

² vgl. Löbbecke/Briese (2003), S. 15

³ vgl. Maier/Geuer/Dotzenrath (2003), S. 4

⁴ eine Definition der verschiedenen Wertschöpfungsstufen in der Energieumwandlung findet sich in Kapitel 10.1, S. 66

erster Contracting-Projekte hatten EVU zwar schon in den 80er und 90er Jahren vereinzelt die Nutzenergiebereitstellung beim Kunden übernommen indem sie entsprechende Anlagen (Kessel, Blockheizkraftwerke etc.) am Standort des Kunden betrieben, insgesamt wurden solche Arrangements von den EVU jedoch nicht aktiv vermarktet⁵ und blieben so die Ausnahme.

Bei der durch Liberalisierung und Wettbewerb angestoßenen Suche nach neuen Produkten und Dienstleistungen erschienen den EVU aber gerade solche Contracting-Angebote als ideales Instrument zur Kundenbindung und Differenzierung in einem vom Preiswettbewerb dominierten Strommarkt. In einer ganzen Reihe möglicher neuer Geschäftsfelder für EVU (siehe beispielsweise die Aufstellung von Seiferth, Tabelle 1) wurde die Nutzenergiebereitstellung/Contracting als besonders aussichtsreich bewertet⁶ und deshalb von vielen EVU als neues SGF ausgewählt.

Die Implementierung des bisher überwiegend in Einzelprojekten abgewickelten Contractings als neues SGF ist zwar zeit- und kostenintensiv⁷, versprach den EVU aber einen Ausweg aus dem rein auf den Preis fokussierten Wettbewerb. Mit Contracting war endlich eine Form der Energielieferung gefunden, bei der durch kompetente Planung, individuelle Abwicklung und hervorragenden Service eine auf Qualität basierende Differenzierung von der Konkurrenz möglich wurde. Nachdem millionenschwere Kampagnen der großen Stromkonzerne, dem Stammprodukt „Strom“ eine Marke oder gar eine Farbe zu geben, nur wenig an der Homogenität des Produktes verändern konnten⁸, wirkte dies im Marketing der EVU geradezu wie eine Erlösung. Gestützt wurde diese Zuversicht durch die noch junge Literatur zum Marketing in der liberalisierten EVU-Branche Deutschlands.⁹

⁵ vgl. MSE Consulting GmbH (2001), S. 6

⁶ vgl. Laker/Herr (2000), S. 124; Irrek/Kristof/Wagner (2003), S. 149ff; Energie & Management/Technomar (2000), S. 241f

⁷ vgl. MSE Consulting GmbH (2001), S. 6

⁸ Unabhängig vom Anbieter bleibt der Produktkern, die „jederzeitige Verfügbarkeit einer bestimmten Wechselspannung mit einer Frequenz von 50 Hertz am Hausanschluss“, durch die technische Abwicklung der Stromlieferung per Netzdurchleitung völlig identisch.

⁹ vgl. Laker (2000); Seiferth (2000)

Tabelle 1: Mögliche neue strategische Geschäftsfelder für EVU nach der Liberalisierung¹⁰

| SGF mit enger Beziehung zum Strom- oder Erdgasgeschäft |
|---|
| - Vergrößerung des Absatzgebietes |
| - Systemdienstleistungen |
| - Aufnahme internationaler Aktivitäten |
| - Angebot von Energiedienstleistungen |
| - Energiekonzepte |
| - Least Cost Planning |
| - Nutzenergiebereitstellung / Contracting |
| SGF mit einer weniger engen Beziehung zum Strom- oder Erdgasgeschäft |
| - Ausdehnung des Querverbundes |
| - Telekommunikation |
| - Stromhandel |
| - Elektrofahrzeuge |
| - Trinkwasserversorgung |
| - Abwasserentsorgung |
| - Abfallwirtschaft |
| - Facility Management |
| - Consulting / Beratung |
| - Abrechnungs- und Inkassodienste |
| - Wartung und Kundendienst |
| - Angebot energieverbrauchender Geräte |
| - Datenverarbeitung |
| - Sicherheitsdienstleistungen |
| - Gebündelte Dienstleistungen |
| SGF mit einer relativ losen Beziehung zum Strom- oder Erdgasgeschäft |
| - Erschließungsdienstleistungen für den Hoch- und Tiefbau |
| - Städtischer Fuhrpark |
| - Niedrigenergiehäuser |
| - Altlastensanierung |
| - Projektmanagement |
| - Bereitstellung weiterer Infrastruktur |

¹⁰ vgl. Seiferth (2000), die dort vorgenommene Differenzierung zwischen Nutzenergiebereitstellung und Contracting wurde hier wegen fehlender grundlegender Unterschiede übergangen

Insbesondere Laker (2000) lieferte mit „Marketing für Energieversorger - Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb“ die erste umfassende Arbeit über das neue EVU-Marketing, welche eine weitere Verbreitung erfahren hat. Mit 1.546 verkauften Exemplaren¹¹ war es in vielen Führungsetagen und Marketingabteilungen deutscher EVU verfügbar und hat deren Grundausrichtung mitgeprägt. Aufbauend auf Erfahrungen aus bereits liberalisierten Märkten sowie zahlreichen empirischen Studien zum EVU-Markt wurde zunächst festgestellt, dass aus Sicht des Kunden der Preis noch vor der Versorgungssicherheit einen enorm hohen Stellenwert einnimmt (siehe Abbildung 1).

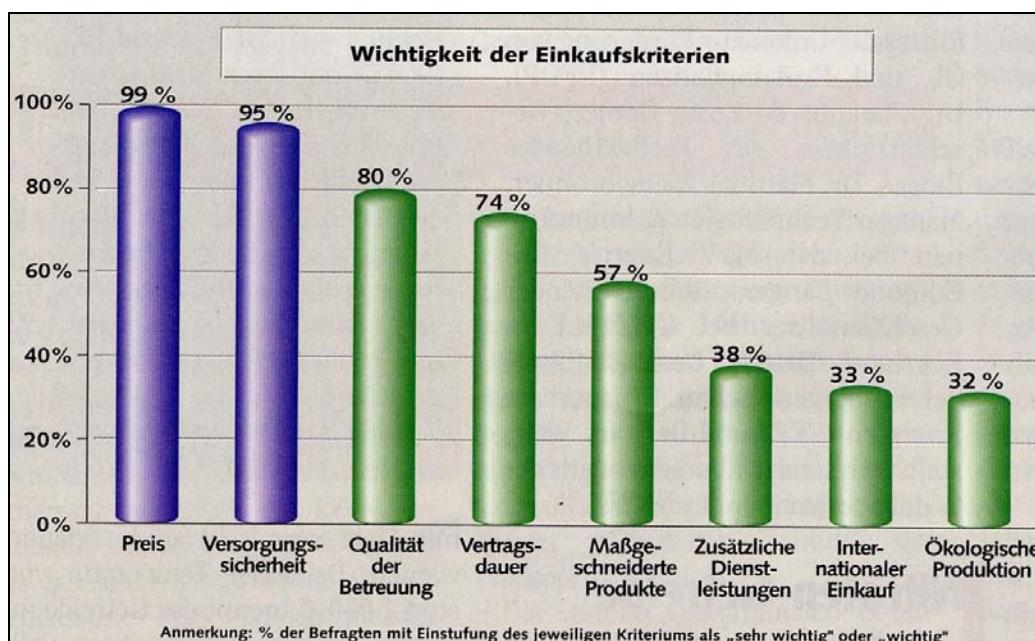


Abbildung 1: "Wichtigkeit der Einkaufskriterien für Stromkunden" - Ergebnisse einer Befragung von über 100 Energieeinkäufern aus Industrie, Handel, Gewerbe und öffentlichen Einrichtungen, im Nov./Dez. 2002¹²

Ein wettbewerbsorientierter Preis sei demnach notwendig, reiche aber zum erfolgreichen Überleben im Wettbewerb alleine nur bei überlegener Kostenführerschaft aus. Eklatante Schwächen beim Preis könne sich in Zukunft kein EVU mehr erlauben. Andererseits führe eine Überbetonung des Preiswettbewerbs unweigerlich zum Preiskrieg, dessen Sinnlosigkeit in „intelligente Branchen“ erkannt und vermieden worden sei. Solch „intelligenten“ Beispielen solle die liberalisierte

¹¹ lt. Auskunft des Verlages, Stand 31.12.2003

¹² Maier/Geuer/Dotzenrath (2003), S. 4, Ergebnisse einer Studie von Bain & Company, München

EVU-Branche folgen, indem sie weniger den Preiswettbewerb sondern eine klare Differenzierungsstrategie anstrebe. Die Möglichkeiten zur Differenzierung schienen bei den homogenen Commodities Strom und Erdgas zunächst eng begrenzt (z.B. schnelle und unkomplizierte Vertragsabwicklung). Dafür nannte Laker eine ganze Anzahl möglicher „energienaher“ oder „StromPlus“-Dienstleistungen, die Ansatzpunkte zur Differenzierung und damit für Wettbewerbsvorteile bieten. Für die EVU am interessantesten seien hier solche Produkte, die bei den Kunden nicht nur auf Interesse (z.B. kostenlose Energieberatungen) sondern auch auf Preisbereitschaft stoßen. Hierzu zählte Laker vor allem die verschiedenen Varianten des Contractings.¹³ Die Frage, ob die Preisbereitschaft der Kunden von ihrer Höhe her für eine Differenzierungsstrategie ausreicht, ließ Laker allerdings unbeantwortet.

2 Problemstellung und zu prüfende Hypothesen

Seit der Liberalisierung der Energiemarkte haben somit die meisten EVU ihr Engagement im Bereich Nutzenergie-Contracting stark ausgeweitet, um das eigene Produktangebot zu differenzieren und die Kunden (wieder) langfristig zu binden. Alle Verbundunternehmen vermarkten entsprechende Angebote offensiv, aber auch die Mehrzahl der Regionalversorger und lokalen Stadtwerke (65%) gibt an, eine Differenzierungsstrategie zu verfolgen, in der „neue Produkte“ wie Wärmelieferung oder verwandte Dienstleistungen eine dominierende Rolle spielen.¹⁴ Nach wie vor stellt Contracting für deutsche EVU das Geschäftsfeld dar, welches von allen „neuen“ SGF eindeutig am stärksten ausgebaut wird (vgl. Abbildung 2).

¹³ vgl. Laker/Herr (2000), S. 116ff

¹⁴ vgl. Edelmann/Nickel (2003), S. 461

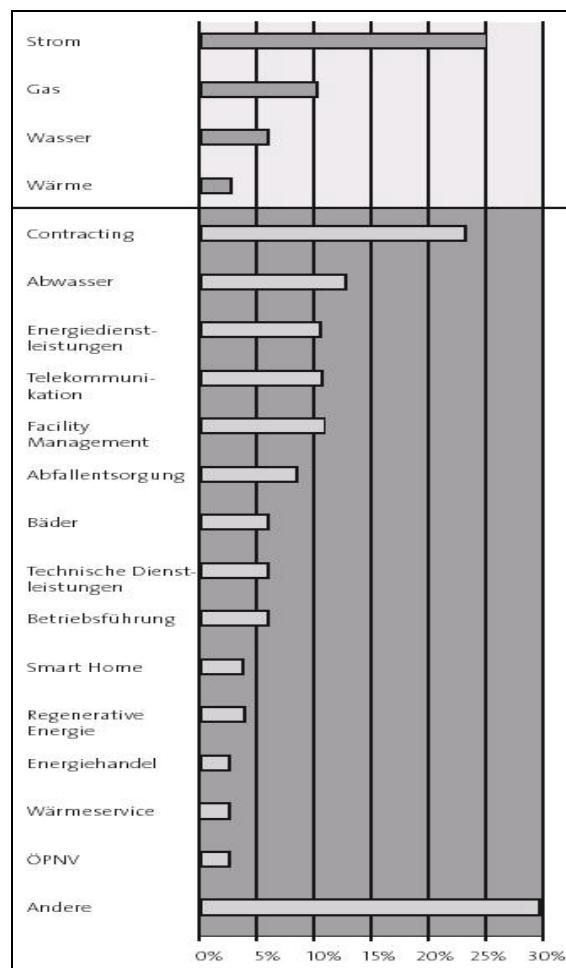


Abbildung 2: Geplanter Ausbau angestammter und neuer Geschäftsfelder in deutschen EVU in 2002¹⁵

Dabei konnte die kritische Masse, die erforderlich ist, um in diesem SGF gewinnbringend zu arbeiten, oft noch nicht erreicht werden. Ein deutliches und **dynamisches Wachstum** dieses SGF ist für dessen Wirtschaftlichkeit deshalb unverzichtbar. Das erforderliche Wachstumspotenzial wird dem deutschen Contracting-Markt in mehreren Marktstudien¹⁶ bescheinigt und eine jährliche Wachstumsrate von um die 20 % prognostiziert. Da gerade den EVU sehr gute Chancen eingeräumt werden, an diesem Marktwachstum gegenüber Contractoren aus anderen Branchen (Anlagenhersteller, Planungsbüros, Handwerksbetriebe etc.) überproportional zu partizipieren,¹⁷ haben viele EVU eine Entscheidung für den Auf-

¹⁵ trend:research (2002)

¹⁶ vgl. Energie&Management/Technomar GmbH (2000), MSE Consulting GmbH (2001), trend:research (2003a)

¹⁷ vgl. Energie & Management / Technomar GmbH (2000), S. XI und 241 - 242

und Ausbau des SGF „Contracting“ und dessen aktiver Vermarktung getroffen. Basierend auf den aktuellen Marktstudien lagen dieser Investitionsentscheidung in den EVU drei Hypothesen zugrunde, die in dieser Arbeit überprüft werden sollen:

Hypothese 1: „Effizienz- und Marktwachstumshypothese“

„Ein Contractor (Spezialist) kann die Nutzenergie regelmäßig effizienter bereitstellen als der Kunde in Eigenregie. Deshalb werden in den kommenden Jahren immer mehr Kunden die Nutzenergiebereitstellung outsourcen, d.h. die Make-or-Buy-Entscheidung zu Gunsten von Contracting treffen. Dadurch wird der gesamte deutsche Contracting-Markt überdurchschnittlich stark wachsen.“

Schlussfolgerung im EVU: „Wir investieren in einen attraktiven Markt.“

Hypothese 2: „Differenzierungshypothese“

„Durch Contracting kann das EVU dem Kunden ein individuelles Nutzenbündel bieten, welches eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern ermöglicht und beim Kunden zu höherer Preisbereitschaft führt.“

Schlussfolgerung im EVU: „Contracting ist im Wettbewerb des liberalisierten Energiemarktes eine ideale Ergänzung unseres Produktpportfolios.“

Hypothese 3: „EVU-Wettbewerbshypothese“

„EVU haben gute Voraussetzungen am Wachstum des Contracting-Marktes überproportional zu partizipieren und können sich gegen die Konkurrenz aus anderen Branchen durchsetzen.“

Schlussfolgerung im EVU: „Wir werden im Wettbewerb auf diesem Markt erfolgreich sein.“

Beim Aufbau des neuen SGF haben die EVU erhebliche Investitionen in dessen Organisationsstrukturen und Marketing zu leisten. Insbesondere beim Angebot

weiterer Nutzenergieformen (Druckluft, Kälte, Beleuchtung) muss mangels verwertbarer Erfahrungen echte Pionierarbeit geleistet werden. Dadurch ist das SGF mit Fixkosten belastet, die früher noch nicht einkalkuliert werden mussten, als die EVU Contracting nur „bei Gelegenheit“ praktizierten und als „Projektgeschäft“ abwickelten. Diese Investitionen in das SGF „Contracting“ können nur durch die Entwicklung von Contracting zu einem echten „Mengengeschäft“ amortisiert werden, bei dem eine Fixkostendegression stattfindet. Die EVU-Branche betreibt diesen Ausbau zum Mengengeschäft seit der Liberalisierung mit hohem Einsatz an Kapital und Menpower. Dennoch sind die erwarteten Erfolge bislang weitgehend ausgeblieben, bei einigen Anbietern sind die Vertragsabschlüsse nach offensiven Einführungskampagnen in den letzten 3 Jahren sogar wieder leicht zurückgegangen.¹⁸ Bei den Contractoren wird neben der Profitabilität der einzelnen Projekte zunehmend auch das Ergebnis und Potenzial des gesamten Geschäftsfeldes hinterfragt.¹⁹

Bei der Überprüfung dieses Problems fällt auf, dass in den bisherigen Studien und Veröffentlichungen zu diesem Thema²⁰ zwar die eindeutigen Vorteile des Produktes Contracting für EVU detailliert herausgearbeitet und auch etliche schlüssige Argumente zur Unterstützung der 3 vorgenannten Hypothesen vorgebracht wurden. Zu jedem dieser 3 strategischen Erfolgsfaktoren liegt aber ein Aspekt vor, der in der bisher veröffentlichten Literatur noch nicht hinreichend beleuchtet wurde:

1. Ist Contracting, auch unter dem Gesichtspunkt der Transaktionskosten, eine **geeignete Institution** um die Abwicklung der Arbeitsteilung im Nutzenergiebereich regelmäßig (nicht nur in Ausnahmefällen) **effizient** zu gestalten? (**Voraussetzung für Effizienz- und Marktwachstumshypothese**)
2. Stoßen Contracting-Angebote auf die erforderliche **Preisbereitschaft** beim Kunden um als Instrument für eine Differenzierungsstrategie geeignet zu sein? (**Voraussetzung für Differenzierungshypothese**)

¹⁸ vgl. Pabsch, M. (2003b), S. 554

¹⁹ vgl. trend:research (2003a), S. 81; Dittmer (2003), S. 19

²⁰ s.o.

3. Sind EVU unter Berücksichtigung ihrer **spezifischen Ressourcen** langfristig in der Lage, sich in einem wachsenden Contracting-Markt gegen Wettbewerber aus anderen Branchen zu behaupten? (**Voraussetzung für EVU-Wettbewerbshypothese**).

Diesem Defizit soll mit dieser Arbeit durch Analyse der drei genannten Aspekte abgeholfen werden.

3 Methodischer Ansatz

Den 3 zu überprüfenden Contracting-Hypothesen

1. Effizienz- und Marktwachstumshypothese
2. Differenzierungshypothese
3. EVU-Wettbewerbshypothese

liegen Argumente und logische Schlussfolgerungen zugrunde, die für die Entscheider in der EVU-Branche große Überzeugungskraft hatten und als ausreichende Entscheidungsgrundlage akzeptiert wurden. Diese Argumente werden hier nicht grundsätzlich bestritten. Vielmehr sollen ergänzend weitere, bisher vernachlässigte Aspekte in die Analyse einbezogen werden, die bei entsprechender Würdigung zu anderen Hypothesen führen können.

In dieser Arbeit werden deshalb die jeweiligen Argumente aus Literatur und EVU-Praxis zur Stützung der 3 Contracting-Hypothesen genannt und bewertet. Anschließend werden die bisher vernachlässigten Aspekte einer genaueren Analyse unterzogen, um hieraus ggf. geänderte Hypothesen abzuleiten.

Als bisher vernachlässigte oder zu überprüfende Aspekte wurden ausgewählt:

1. Die **Effizienz** der Institution Contracting im Vergleich zur Eigenrealisation durch den Kunden. Neben dem Vergleich der reinen Energiegestaltungskosten sind hierbei auch die Transaktionskosten in die Analyse einzubeziehen.

2. Der **Preisbereitschaft** des Kunden, für die Contracting-Dienstleistung einen Premium-Preis zu zahlen.

3. Die **Wettbewerbsposition** der EVU im Contracting-Markt

Während „Effizienz“ und „Preisbereitschaft“ in die vom Kunden vorzunehmende Bewertung der **Wirtschaftlichkeit** (siehe Kapitel 3.1) einfließen und somit die Make-or-Buy-Entscheidung für Nutzenergie maßgeblich beeinflussen, ist die „**Wettbewerbsposition**“ der EVU (siehe Kapitel 3.2) ein Produkt aus der im EVU angewandten Wettbewerbsstrategie und den hierfür vorhandenen Ressourcen.

3.1 Die Wirtschaftlichkeit von Contracting

Die Wirtschaftlichkeit von Contracting wird vor allem von der Effizienz der Nutzenergiebereitstellung bestimmt. Definiert man diese „ressourcenorientierte Wirksamkeit“²¹ mit

$$\text{Effizienz} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Nutzen}}{\text{Kosten}}$$

ist für den Prozess der Nutzenergiebereitstellung zunächst folgendes anzumerken:

Der **primäre Nutzen** (Kernprodukt²²) besteht aus der zu erzielenden Energiedienstleistung (angenehm temperierter Raum, beleuchteter Arbeitsplatz etc.). Der Bedarf nach Energiedienstleistungen kann grundsätzlich sowohl durch die traditionelle Eigenrealisierung der Nutzenergiebereitstellung als auch durch ein Contracting voll befriedigt werden. Da die Verbrauchsgewohnheiten und -vorgaben des Energienutzers unabhängig davon sind, ob Contracting oder Eigenrealisierung betrieben wird, kann der primäre Nutzen für diesen Vergleich als **konstante Größe** angesehen werden. Die Nutzenergiebereitstellung hat so nach dem „ökonomischen Minimalprinzip“²³ zu erfolgen, wobei die Effizienz des Prozesses nur durch Senkung

²¹ vgl. Hopfenbeck, W. (2000), S. 813

²² siehe : Kotler et. al. (2003), S. 615 ff.

²³ vgl. z.B. Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2001), S. 104; Hopfenbeck, W. (2000), S. 78

der Kosten verbessert werden kann. Die Make-or-Buy-Entscheidung des Energieverbrauchers wird sich demnach maßgeblich an einem langfristigen Vollkostenvergleich zwischen Eigenrealisierung und Contracting orientieren. Für das Kernprodukt kann daher von keiner Premium-Preisbereitschaft des Kunden ausgegangen werden, womit Effizienzvorteile des Contractors zwingend erforderlich werden, um das Angebot überhaupt abzusetzen.

Viele EVU preisen ihr Contracting-Angebot jedoch mit dem Argument eines über den primären Nutzen hinausgehenden „Zusatznutzens“ oder „Mehrwertes“ an.²⁴ Beide Begriffe werden in der Werbung der EVU häufig undifferenziert verwendet. Zur genaueren Analyse ist hier jedoch streng zu unterscheiden:

1. Einen „**Mehrwert**“²⁵ erhält der Kunde, weil er die mit der Umwandlung von Endenergie in Nutzenergie verbundene Wertschöpfung an den Contractor outgesourct hat. Die letztendlich befriedigten energetischen Bedürfnisse (der primäre Nutzen) bleiben aber unverändert. Natürlich ist die bedarfsgerecht aufbereitete Nutzenergie „mehr wert“ als ein Vorprodukt, welches noch zu veredeln ist. Deswegen sind höhere Zahlungen an den Lieferanten selbstverständlich. Die zusätzliche Wertschöpfung beim Contracting (Mehrwert) ist demnach im Rahmen des Vollkostenvergleichs mit den entsprechende Kosteneinsparungen zu verrechnen, die der Kunde durch das Outsourcing dieses Prozesses realisiert. Durch den Vollkostenvergleich ist der Mehrwert in der Entscheidungsfindung des Kunden damit aber auch schon vollständig berücksichtigt und führt zu keiner zusätzlichen Preisbereitschaft.
2. Mit „**Zusatznutzen**“ sind demgegenüber Bestandteile der Contracting-Leistung zu bezeichnen, die der Kunde ohne Contracting nicht erhalten hätte. Soweit ihnen vom Kunden ein Wert zugemessen wird, kann der Nutzen im Vergleich zur Eigenrealisation nicht mehr als konstante Größe betrachtet werden. Damit reicht der reine Vollkostenvergleich für die

²⁴ z.B. RWE Solutions (2004), ENTEGA (2004), Stadtwerke Mainz (2004), Stadtwerke Rüsselsheim (2004)

²⁵ „Mehrwert“ bezeichnet eine zusätzliche Wertschöpfung, vgl. Porter, M. (1980), S. 51 und 270 - 271

Wirtschaftlichkeitsbeurteilung nicht mehr aus und ein höherer Preis (Premium) wird für den Kunden akzeptabel.

Nur wenn durch die beim Contracting praktizierte Form der Arbeitsteilung eine Effizienzverbesserung durch Kostensenkung und/oder Zusatznutzen erreicht werden kann, wird es grundsätzlich möglich, dem Energieverbraucher wirtschaftlich interessante Angebote zum Outsourcing der Nutzenergiebereitstellung zu machen und so eine ausreichende Nachfrage nach Contracting-Angeboten zu generieren. Soweit diese Frage positiv beantwortet werden kann, ist von einem wachsenden Markt für Contracting und einem entsprechend schrumpfenden Anteil der traditionellen Nutzenergiebereitstellung in Eigenregie auszugehen.

Allgemein werden durch Outsourcing auf der Kundenseite bzw. durch vertikale Integration auf der Anbieterseite Kostenersparnisse durch Spezialisierung, Economies of Scale, Konzentration etc. erwartet.²⁶ In welchem Maße diese allgemeinen Outsourcing-Vorteile auch von EVU als Contractoren realisiert werden können ist in dieser Arbeit zu analysieren. Dabei ist neben der hohen Standortspezifität der Investitionen und der aufwändigen Vertragsgestaltung zu berücksichtigen, dass die Schnittstellen für die Leistungsübergabe bis teilweise tief in den Arbeitsprozess des Kunden hinein verlagert werden. Demgegenüber sind die etablierten Schnittstellen für die herkömmliche Übergabe von Endenergie üblicherweise nahe der Gebäudegrenze angeordnet und verursachen dementsprechend geringen Mess- und Abstimmungsaufwand.

Allgemeingültige Angaben über die Wirtschaftlichkeit von Contracting sind in der Literatur kaum zu finden. Bisherige Veröffentlichungen in der Fachpresse zu diesem Thema bleiben häufig bei pauschalen Thesen oder bestehen aus Erfahrungsberichten über einzelne Projekte, die den Charakter von „Vorzeigeobjekten“ haben und somit keine Gültigkeit für ein zukünftiges Mengengeschäft besitzen. Auch die beim Contracting anfallenden Transaktionskosten sind bisher weitgehend unberücksichtigt geblieben.

²⁶ Die Vorteile von Outsourcing-Strategien und vertikaler Integration werden in den Kapiteln 6 und 7 dieser Arbeit dargestellt.

Die bekannten Marktstudien und Fachveröffentlichungen reichen für die in dieser Arbeit durchzuführende Wirtschaftlichkeitsanalyse demnach nicht aus. Die Bewertung der verfügbaren Argumente wird deshalb durch eine umfangreiche Befragung von Marktakteuren beider Seiten (Contractoren und Contracting-Nehmer) ergänzt. Dabei wurden die Ergebnisse bisheriger Contracting-Projekte (sowohl realisierte als auch nicht zustande gekommene) empirisch in qualitativer Form erhoben, um insbesondere folgende Aspekte der Make-or-Buy-Entscheidung zu beleuchten:

- Können durch das Outsourcing der Nutzenergiebereitstellung Einsparungen bei den Energiegestehungskosten (Effizienzsteigerungen) erreicht werden?
- Welchen Zusatznutzen kann ein Contractor bieten und wie wird dieser vom Kunden bewertet?
- Wie stark wirken sich die beim Contracting anfallenden Transaktionskosten aus?

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die zukünftige Entwicklung des Contracting-Marktes dominant auf Basis der vom Kunden wahrgenommenen Wirtschaftlichkeit des Produktes Contracting zu beurteilen ist. Als typisches Outsourcingangebot haben sich Contracting-Angebote einem Make-or-Buy-Entscheidungsprozess des Kunden zu stellen, der in dieser Arbeit mit Methoden der **Transaktionskostentheorie** (siehe Kapitel 5) analysiert wird. Diese Analyse basiert auf

- der Bewertung vorhandener Argumente aus Literatur und EVU-Praxis und
- einer empirische Befragung von Akteuren des Contracting-Marktes.

3.2 Strategische Wettbewerbsposition von EVU im Contractingmarkt

Soweit sich die Kunden für Contracting („Buy“) entscheiden, konkurrieren die EVU mit Wettbewerbern aus unterschiedlichen „Ursprungsbranchen“, die in Bezug auf Kundenzugang, Kompetenzschwerpunkt, Unternehmensgröße und -geschichte extrem heterogen sind (z.B. spezialisierte Wärmedienstleister, Energieagenturen, Anlagenhersteller, Planungsbüros, Handwerksbetriebe/Installateure). Es ist zu untersuchen, ob die erhoffte Nachfrage in einem wachsenden Contracting-Markt auch wirklich von EVU befriedigt wird, oder ob Unternehmen mit anderem

Hintergrund und anderen Ressourcen den Markt für Contracting-Angebote dominieren werden.

Zur Branchen- und Konkurrentenanalyse hat sich seit den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts die **Marktorientierte Wettbewerbsstrategie** (siehe Kapitel 8.2) in der strategischen Managementforschung etabliert. Mit Hilfe dieses Analyserahmens sollen für EVU die optimale Positionierung und mögliche Quellen für Wettbewerbsvorteile aufgezeigt werden. Insbesondere die Möglichkeiten für eine Differenzierungsstrategie sind zu analysieren.

Zusätzlich ist die Tatsache von Interesse, dass es EVU auf diesem Markt nicht nur mit Konkurrenten der gleichen Ursprungsbranche zu tun haben, sondern auch gegen Unternehmen mit anderem Tätigkeitsschwerpunkt antreten müssen (spezielle Energiedienstleister, Hersteller von Energieanlagen, Handwerksbetriebe, Energieagenturen etc.). Diese Unternehmen treten aufgrund Ihres bisherigen Tätigkeitsschwerpunktes mit völlig anderen Ressourcen und Kernkompetenzen in den Wettbewerb ein. Mit Hilfe des **Ressourcenorientierten Ansatzes** (siehe Kapitel 8.3) sollen deshalb die heterogenen Ausgangsbedingungen der verschiedenen Anbietergruppen für den Markt der Nutzenergiebereitstellung analysiert und die jeweiligen Wettbewerbschancen aufgezeigt werden. Auch zu diesem Aspekt werden die in Marktstudien und Literatur vorhandenen Argumente durch eine weitere empirische Befragung bei Contractoren aus verschiedenen Ursprungsbranchen ergänzt und mit den oben genannten Ansätzen der Wettbewerbsstrategie im Rahmen einer Stärken/Schwächen-Analyse untersucht.

4 Aufbau der Arbeit

Die bisherigen Kapitel geben als Teil A eine Einführung in die Problemstellung dieser Arbeit und deren Konzeption.

Im Teil B (Kapitel 5 bis 8) wird der theoretische Bezugsrahmen entsprechend des methodischen Ansatzes vorgestellt. Hierbei wird zunächst noch nicht auf die spezifischen Aspekte des Contracting eingegangen. In Kapitel 5 wird die Transaktionskostenanalyse als wichtiges Instrument des „Make-or-Buy“-Entscheidungsprozesses beschreiben. In den Kapiteln 6 und 7 folgen allgemeine

Erläuterungen über die für Contracting relevanten Aspekte des Outsourcings und der vertikalen Integration. Kapitel 8 erläutert mit dem marktorientierten Ansatz nach Porter und dem ressourcenorientierten Ansatz die zur Zeit dominierenden Denkrichtungen des strategischen Managements zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Die hier gemachten Erläuterungen beschreiben sowohl die strategischen Überlegungen der EVU, die sich im Contracting-Geschäft engagieren wollen, als auch der potenziellen Contracting-Nehmer, die sich durch ein Outsourcing der Nutzenergiebereitstellung auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

Teil C (Kapitel 9 bis 13) beschreibt die Institution Contracting. Nach der Definition (Kapitel 9) folgt in Kapitel 10 die Einordnung innerhalb der Energie-Wertschöpfungskette. Anschließend werden die Grundmuster der gängigsten Vertragsvarianten (Kapitel 11) vorgestellt sowie ein Abriss über die historische Entwicklung dieses Geschäftsmodells gegeben (Kapitel 12). Schließlich wird in Kapitel 13 der derzeitige Markt für Contracting in Deutschland beschrieben. Neben dem aktuellen Marktvolumen werden die in der Energiewirtschaft verbreiteten Marktstudien mit ihren optimistischen Wachstumsprognosen sowie die wichtigsten Kundengruppen vorgestellt.

Im Teil D (Kapitel 14 bis 16) wird die Make-or-Buy-Entscheidung des Energienutzers bezüglich seiner Nutzenergiebereitstellung analysiert. In Kapitel 14 werden die aus Marktstudien bekannten Entscheidungsfaktoren durch die Ergebnisse einer detaillierteren und speziell auf Kosteneffizienz fokussierenden Primärbefragung ergänzt. Vor allem auf Basis dieser neuen Befragungsergebnisse wird in Kapitel 15 eine Effizienzanalyse für die beim Contracting praktizierte Form der Arbeitsteilung vorgenommen. In diese Analyse der Kosteneffizienz sind neben der reinen Energieeffizienz auch alle anderen Kosten der Nutzenergiebereitstellung (incl. Transaktionskosten) in den Make-or-Buy-Vergleich einzubeziehen. In Kapitel 16 wird zusammenfassend erläutert, warum die Make-or-Buy-Entscheidung nur in Ausnahmefällen für Contracting (Buy) ausfällt und welche Auswirkungen dies auf die Perspektiven der Energiewirtschaft bezüglich des Contracting hat.

Im Teil E (Kapitel 17 bis 19) wird das Geschäftsfeld Contracting aus der Sicht von EVU bewertet, um ihre optimale Positionierung im Wettbewerb zu ermitteln. Die

aktuellen wettbewerbsstrategischen Überlegungen vieler EVU, die ihr Contracting-Geschäft auf- bzw. ausbauen wollen, werden in Kapitel 17 dargelegt. In Kapitel 18 werden die EVU ihren potenziellen Konkurrenten gegenübergestellt sowie die entscheidenden Wettbewerbsvorteile herausgearbeitet. Kapitel 19 fasst die Handlungsempfehlungen für EVU im Contracting-Markt zusammen. Hierbei wird differenziert nach sehr wenigen großen Anbietern, die mit vollem Einsatz ein umfassendes und überregionales Angebot bereitstellen, und der Masse der EVU, die das Contracting-Geschäft nur opportunistisch und mit minimalen Kosten betreiben sollten.

Im Teil F (Kapitel 20) werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst. Diese münden in 10 Thesen, die der aktuell in Energiewirtschaft und Fachliteratur verbreiteten Meinung über die Institution Contracting entgegengestellt werden.

Teil B: Theoretischer Bezugsrahmen

5 Transaktionskostentheorie

5.1 Transaktionskostentheorie als ein Hauptzweig der Neuen Institutionenökonomie

Die „Transaktionskostentheorie“ ist eine der dominierenden Analysemethoden im Theorieansatz der Neuen Institutionenökonomie (NIÖ), der seit den 80er Jahren eine große Bedeutung in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion gewonnen hat.²⁷

„Weitere Ansätze, die der NIÖ zugerechnet werden, sind die Theorie der Verfügungsrechte („Property Rights“-Ansatz) und die ökonomische Theorie der Stellvertretung („Principal-Agent“-Ansatz). Die Theorien der Verfügungsrechte bzw. der Stellvertretung befassen sich in erster Linie mit der Analyse institutioneller Arrangements bzw. mit der Gestaltung von Anreizsystemen. Der Transaktionskostenansatz untersucht den Zusammenhang zwischen der Ausführung von Tauschvorgängen und den dafür erforderlichen bzw. maßgeblichen vertraglich-organisatorischen Rahmenbedingungen.“²⁸

Während Verträge in der klassischen Mikroökonomik noch als „eindeutige Vereinbarungen mit eindeutigen Gegenleistungen“ angesehen werden,²⁹ untersucht die NIÖ längerfristige Transaktionen (Verträge zur Übertragung von Eigentum, Besitz, Dienst- und Arbeitsleistung und ähnlichen Verfügungsrechten), bei denen Vertragsabschluss und Leistung zeitlich auseinanderfallen. Da die Informationen über die Zukunft (bis zur vollständigen Leistung) unvollkommen und begrenzt sind, kann kein Kontrakt alle Eventualitäten abdecken, weshalb im neoklassischen Vertragsrecht von einer zwangsläufigen Unvollständigkeit des Vertrages ausgegangen wird. Es besteht deshalb für jede Vertragspartei das Risiko, dass der Kontrahent die daraus resultierenden Verhaltensspielräume opportunistisch ausnützen könnte und eigene (vertrags-) spezifische Investitionen entwertet

²⁷ vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 35

²⁸ Matje (1996), S. 56

²⁹ vgl. Macneil, I.R. (1974), S. 738; Williamson, O.E. (1985), S. 77 f.

werden.³⁰ Diese Probleme lassen sich durch den mikroökonomischen Preismechanismus kaum abbilden. Deshalb stehen im Theoriemodell der NIÖ „Institutionen“ im Zentrum der Betrachtung, welche die effiziente Abwicklung von Transaktionen fördern, indem sie die Risiken unvollständiger Verträge reduzieren. Da die Nutzung dieser Institutionen nicht kostenneutral ist, spielen in der NIÖ die Transaktionskosten bei der Übertragung von Verfügungsrechten eine entscheidende Rolle.

Als **Institutionen** sind in diesem Sinne alle Regeln und Strukturen aufzufassen, die der ökonomischen Interaktion zwischen Individuen einen Ordnungsrahmen geben. Der Institutionenbegriff ist hierfür sehr weit auszulegen. Märkte oder hierarchisch organisierte Unternehmen werden genauso wie Geld, Verfügungsrechte oder die Sprache als Institutionen angesehen. Sie können formal (z.B. Verträge, Gesetze) oder informal (z.B. Gebräuche, Verhaltenskodizes, Vertrauen) sein.

Das Menschenbild der NIÖ geht im Gegensatz zum „homo oeconomicus“ der klassischen und neoklassischen Wirtschaftstheorie von einem **methodologischen Individualismus** aus. Der einzelne Mensch wird mit seinen individuellen Zielen, Präferenzen und Ideen als Entscheidungssubjekt des Wirtschaftsgeschehens gesehen. Damit wird bei der Betrachtung aggregierter Kollektive (z.B. „das Unternehmen“, „der Staat“, „die Zielgruppe“, „die Partei“) nicht mehr von einem einheitlichen Verhalten der Gruppe ausgegangen. Vielmehr setzen die Erklärungsversuche bei den Ansichten und Verhaltensformen der Einzelpersonen an. Bei diesen Individuen wird von nutzenmaximierendem Verhalten, beschränkter Rationalität und der Möglichkeit opportunistischen Verhaltens ausgegangen.³¹

a) **Nutzenmaximierendes Verhalten.** Die Einzelperson verfolgt ihre eigenen Interessen und versucht den eigenen Nutzen unter den Nebenbedingungen der durch Institutionen vorgegebenen Organisationsstruktur zu maximieren. Beispielsweise verfolgt der Mitarbeiter eines EVU nicht primär die Interessen seines Arbeitgebers (z.B. Kundenzufriedenheit und -bindung, Vertragsabschlüsse mit hohen Deckungsbeiträgen), sondern vielmehr seine eigenen (z.B. beruflicher Erfolg,

³⁰ vgl. Bofinger (2003); Williamson, O.E. (1985), S. 78 ff.

³¹ vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 3 - 5

Entlohnung, Aufstieg, Anerkennung). Erst über entsprechende Arrangements von Institutionen (Arbeitsvertrag, Anreizsysteme etc.) wird ein individuelles Verhalten erreicht, das neben den Interessen des Mitarbeiters auch denen des EVU entspricht.

b) **Beschränkte Rationalität.** Keiner Einzelperson ist es möglich, alle für eine Entscheidung erforderlichen Informationen vollständig, sofort und richtig zu berücksichtigen. Bei jeder wirtschaftlichen Interaktion verbleiben damit **Unsicherheiten** über die genauen Folgen der Entscheidung. Diese Unsicherheit wird vom Entscheider als unangenehmes Risiko empfunden und soll möglichst auf ein akzeptables Maß reduziert werden. Dies verursacht jedoch Zeit- und Kostenaufwand für die weitere Informationssammlung und -verarbeitung (z.B. Analyse von Prospekten, Einholung von Referenzen) oder das Arrangement von schützenden Institutionen (z.B. Garantien, Versicherungen). Damit kann die Reduzierung von Unsicherheiten nicht mehr als kostenneutral angesehen werden. Anders als in der neoklassischen Wirtschaftstheorie, in der es aufgrund der Annahme vollkommener Rationalität keine Unsicherheiten gibt, wird in der NIÖ deshalb von **Transaktionskosten** für Austauschprozesse ausgegangen.

c) **Möglichkeit opportunistischen Verhaltens.** Das Verhalten anderer Menschen ist eine besonders bedeutende Form der Unsicherheit. Sobald ein Geschäftspartner Verhaltensspielräume bei der Erfüllung eines Vertrages hat, besteht die Gefahr, dass er diese egoistisch und zum Nachteil der Gegenseite ausnutzt (Opportunismus). **Opportunismus** wird dabei definiert als „... eine Verhaltensweise, die aufgrund egoistischer Motive durch Anwendung von List („self-interest seeking with guile“) Verhaltenswirkungen zum Nachteil des Austauschpartners, die dieser nicht akzeptieren würde, billigend in Kauf nimmt.“³² Verhaltensspielräume für einen Vertragspartner entstehen insbesondere durch ungleich verteilte Informationen über den Vertragsinhalt. Die Analyse dieser **asymmetrischen Informationen** ist wesentlicher Inhalt des Prinzipal-Agent-Ansatzes. Die hier aufgewendeten Transaktionskosten für die Reduzierung der Unsicherheit werden als **Agency-Kosten** bezeichnet.

³² Plinke (2000), S. 24

Rese fasst die NIÖ in 5 Kernaussagen zusammen:³³

1. Die Neue Institutionenökonomik befasst sich mit der ökonomischen Analyse von Governance-Strukturen in der Wirtschaft.
2. Aus institutioneller Sicht lässt sich eine Wirtschaft beschreiben als eine Anzahl von Individuen und Organisationen sowie einer Menge von Institutionen, die darauf abzielen, das Verhalten der Individuen zu steuern.
3. Wirtschaftliche Aktivitäten verursachen positive Transaktionskosten (ca. 50-60% des Nettosozialproduktes). Bei positiven Transaktionskosten sind Institutionen - anders als in der Neoklassik - nicht mehr allokativerneutral.
4. Besonders wichtige Transaktionskostenarten sind Informations- und Kontrollkosten, so dass die Existenz von Transaktionskosten auch als ein Indiz beschränkter und/oder asymmetrischer Information gelten kann.
5. Asymmetrische Informationen eröffnen prinzipiell die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens der Gegenseite. Im Falle von „lock-in“-Situationen durch spezifische Investitionen - kann opportunistisches Verhalten aber auch offen gezeigt werden.

Ziel der NIÖ ist es, für sozioökonomische Austauschbeziehungen (z.B. Lieferung von Nutzenergie) den effizientesten und damit transaktionskostenminimalen Koordinationsmechanismus zu finden. Dies geschieht durch das Arrangement (Auswahl oder Neuentwicklung) geeigneter Institutionen (z.B. Eigentumsübertragung, Leasing, Outsourcing, Dienstleistung, ...) im Rahmen entsprechender **Governance-Strukturen** (z.B. Markt, Hierarchie). Innerhalb der NIÖ steht damit auch bei der Transaktionskostentheorie nicht der Güteraustausch selbst, sondern die ihm logisch und zeitlich vorgelagerte Übertragung von Verfügungsrechten (Transaktion) im Mittelpunkt des Interesses.³⁴

³³ vgl. Rese, M. (2000)

³⁴ vgl. Picot/Dietl (1990), S. 178

5.2 Arbeitsteilung und Transaktionskosten

Der Erfolg und Wohlstand der marktwirtschaftlich ausgerichteten Volkswirtschaften basiert vor allem auf einem hohen Grad an **Arbeitsteilung**.³⁵ Die Zerlegung von Produktionsprozessen in Teilaufgaben und deren Delegation an verschiedene Wirtschaftssubjekte (Unternehmen, Arbeitskräfte), die sich jeweils auf ihre Teilaufgabe mit steigenden Stückzahlen spezialisieren, hat zu Erfahrungskurveneffekten und damit ständig sinkenden Produktionskosten geführt.

So ermöglicht erst die Arbeitsteilung die Realisierung von Economies (Degression der fixen Kosten je Produkteinheit) und Savings (Degression der variablen Kosten aufgrund zunehmender Produktionserfahrung) im Produktionsprozess.

Im einzelnen sind hier zu nennen:³⁶

1. **Economies of Steam (Beschäftigungsdegression)** durch eine bessere Auslastung von unteilbaren Potenzialfaktoren (z.B. Produktionsmaschinen)
2. **Economies of Scale (Betriebsgrößendegression)** durch den Einsatz größerer und - bei Vollauslastung - effizienterer Produktionseinheiten
3. **Economies of Scope (Umfangsdegression)** durch Synergieeffekte in verwandten Produktionsprogrammen
4. **Savings durch effizientere Arbeit** aufgrund von Lernprozessen der Arbeitskräfte während der Produktion
5. **Savings durch effizientere Produktionsprozesse** aufgrund von ständigen Verbesserungen in der Produktionstechnologie

³⁵ vgl. Smith (1776)

³⁶ vgl. Rosenberg (2000), S. 31 - 32

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass ein steigendes Maß an Arbeitsteilung aufgrund der genannten Economies und Savings zu tendenziell sinkenden Produktionskosten führt.

Hieraus kann jedoch nicht gefolgert werden, dass eine unendlich fortgeführte Arbeitsteilung für die Wohlfahrt einer Volkswirtschaft optimal sein. Vielmehr ist zu berücksichtigen, dass in einer arbeitsteiligen Volkswirtschaft jedes Wirtschaftssubjekt zunächst nur über seine eigenen „produktiven Faktoren“ (s. Abbildung 3) verfügen kann.

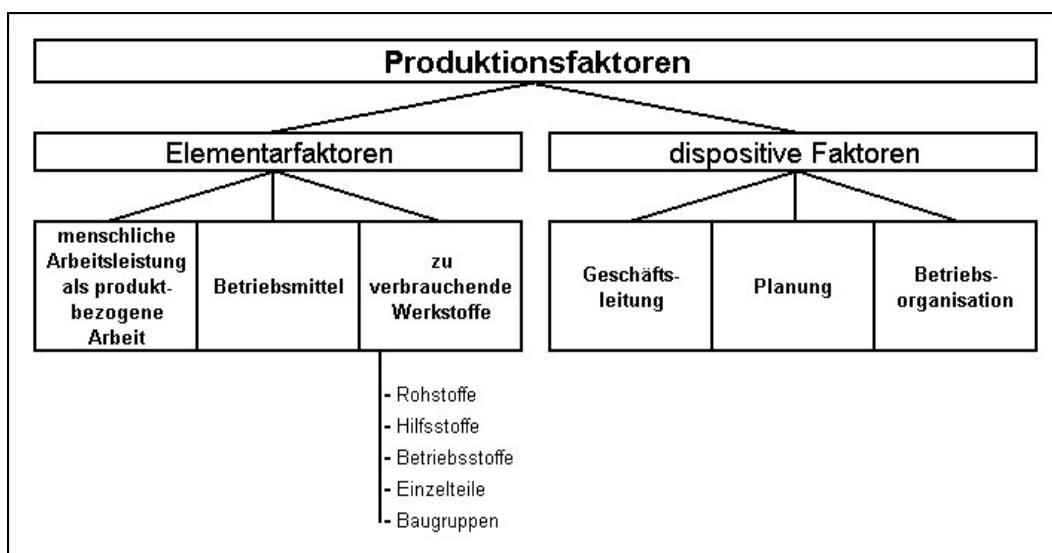


Abbildung 3: Produktionsfaktoren nach Gutenberg

Diese Produktionsfaktoren haben für den Endverbraucher noch keinen direkten Nutzen, sondern müssen im Produktionsprozess erst in sinnvolle Einheiten (nutzenspendende Produkte) transformiert werden.³⁷ Deshalb ist eine Abstimmung unter den einzelnen Wirtschaftssubjekten sowie die Zusammenfassung / Übertragung der einzelnen Verfügungsrechte - sogenannter Property-Rights³⁸ - erforderlich.

Für die Übertragung von Property-Rights entlang der gesamten Wertschöpfungskette (von den ersten Besitzern der verschiedenen Produktionsfaktoren bis hin zum Endverbraucher) bedient man sich geeigneter Institutionen wie beispielsweise Kauf-,

³⁷ vgl. Gutenberg (1951); Dinkelbach/Rosenberg (1994)

³⁸ vgl. Furubotn/ Pejovich (1972); Picot (1981); Tietzel (1981)

Arbeits-, Miet-, Nutzungs- oder Werkvertrag. Die so durchgeföhrten Transaktionen von Verfügungsrechten werden definiert als eine Übereinkunft zwischen zwei Parteien über das jeweils zu Gebende und zu Erhaltende³⁹ und verursachen Kosten.

Diese **Transaktionskosten** lassen sich gliedern in Kosten für die

1. **Anbahnung** der Transaktion, z.B. Informationssuche und -beschaffung über potenzielle Austauschpartner und deren Konditionen, Auswertung der Informationen (ex-ante-Transaktionskosten)
2. **Vereinbarung** der Transaktion, z.B. Intensität und zeitliche Ausdehnung von Verhandlungen, Vertragsformulierung und Entscheidung/Einigung (ex-ante-Transaktionskosten)
3. **Kontrolle** der Transaktion, z.B. Sicherstellung der Einhaltung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preis- und evtl. Geheimhaltungsvereinbarungen (ex-post-Transaktionskosten)
4. **Anpassung** der Transaktion, z.B. Durchsetzung von Termin- und Qualitätsänderungen sowie Mengen- und Preisänderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarung (ex-post-Transaktionskosten)⁴⁰

Neben diese vornehmlich auf **Markttransaktionen** ausgerichtete Struktur stellen Richter/Furubotn eine Gliederung der **Unternehmenstransaktionskosten** in Kosten für

1. **Einrichtung, Erhaltung und Änderung der Organisationsstruktur** (z.B. Personalverwaltung, Investitionen, PR-Kosten, Lobbykosten), die üblicherweise **fixe** Transaktionskosten darstellen

³⁹ Plinke (2000), S 44

⁴⁰ vgl. Picot (1982), S. 270 und Plinke (2000), S. 47 - 48

2. **Betrieb einer Organisation**, die üblicherweise **variable** Transaktionskosten darstellen

- a. **Informationskosten** (z.B. Entscheidung, Überwachung, Messung, Datenverarbeitung)
- b. **Kosten der Übertragung von Gütern über trennbare Schnittstellen** (z.B. Transportkosten innerhalb des Unternehmens, Leerzeitkosten)⁴¹

Bei der Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Arbeitsteilung müssen damit neben den Produktionskosten auch die durch die Arbeitsteilung verursachten Transaktionskosten berücksichtigt werden. Während mit zunehmender Arbeitsteilung tendenziell fallende Produktionskosten realisiert werden, ist mit gleichzeitig steigenden Aufwendungen für Abstimmungs- und Transaktionsbemühungen zu rechnen. Es gilt also den Grad an Arbeitsteilung zu praktizieren, der zu minimalen Gesamtkosten für einen Wertschöpfungsprozess führt (s. Abbildung 4).

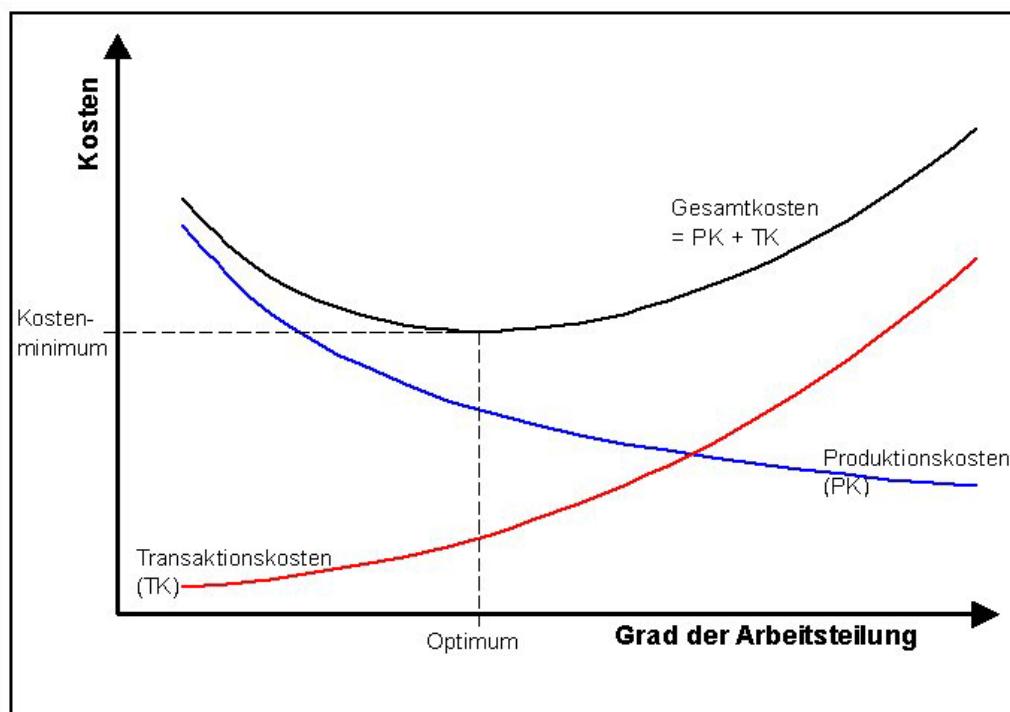


Abbildung 4: Auswirkung wachsender Arbeitsteilung auf die Produktions- und Transaktionskosten⁴²

Dieser kostenoptimale Grad der Arbeitsteilung wird durch die individuellen Kostenfunktionen für Produktion und Transaktion der jeweiligen Güter oder

⁴¹ vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 53

⁴² vgl. Rese (2000)

Dienstleistungen bestimmt und kann damit für den Wertschöpfungsprozess jedes einzelnen Produktes auf einem anderen Niveau liegen.

Während die Degression der Produktionskosten durch Arbeitsteilung seit Adam Smith (1776) ein zentrales Arbeitsfeld der klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Forschung war, wurden die Transaktionskosten erst 1937 von Ronald H. Coase in die ökonomische Diskussion eingeführt⁴³ (wofür er 1991[!] den Nobelpreis erhielt). Bis in die sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts blieben Coases Ansätze jedoch weitgehend unbeachtet. In den siebziger und achtziger Jahren entwickelte Williamson, heute der wohl bekannteste Vertreter des Transaktionskostenansatzes, einen mikroanalytischen Bezugsrahmen zur Systematisierung, Erklärung und Bewältigung von Transaktionsproblemen.⁴⁴ „Mit dem Transaktionskostenansatz rückt ein Kostenblock in den Mittelpunkt der Betrachtung, der bisher weitgehend undifferenziert im Bereich der Gemeinkosten verrechnet wurde.“⁴⁵ Die wohl bekannteste und gleichzeitig komprimierteste Beschreibung der Transaktionskostenanalyse lieferte Williamson mit einem Bild aus der technischen Mechanik:⁴⁶

„Eine Transaktion findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird. Eine Tätigkeitsphase wird beendet; eine andere beginnt. Bei einer funktionstüchtigen Schnittstelle gehen ebenso wie in einer funktionstüchtigen Maschine diese Übertragungen reibungslos vor sich. In mechanischen Systemen achten wir auf Reibungen: Greifen die Zahnräder ineinander, sind die Teile geschmiert, gibt es unnötigen Schlupf oder andere Energieverluste? Das ökonomische Gegenstück zur Reibung sind Transaktionskosten: Harmonieren die Tauschpartner, oder gibt es häufig Missverständnisse und Konflikte, die zu Verzögerungen, Zusammenbrüchen und anderen Fehlfunktionen führen? Die Transaktionskostenanalyse ersetzt die bislang vorherrschende Beschäftigung mit Technologie und mit Produktions- (oder Verteilungs-)kosten im Gleichgewicht durch eine Untersuchung der komparativen

⁴³ vgl. Coase (1937)

⁴⁴ vgl. Williamson (1975); (1985)

⁴⁵ Seicht (1994), S. V

⁴⁶ Williamson (1985), S. 1 - 2

Kosten von Planung, Modifizierung und Überwachung der Aufgabenerfüllung in alternativen Beherrschungs- und Überwachungssystemen (governance structures).“

5.3 Auswahl der Governance-Strukturen aufgrund von Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit

Ziel der Transaktionskostenanalyse ist also, Arbeitsteilung transaktionskostenminimal zu organisieren. Für dieses Zusammenspiel der Wirtschaftssubjekte bedient man sich verschiedenster Institutionen, die entsprechend den Anforderungen des Einzelfalles arrangiert werden, um so ein effizientes Beherrschungs- und Überwachungssystem (Governance-Struktur) zu generieren. Trotz des sehr weit zu fassenden Institutionenbegriffs und der daraus folgenden extremen Vielfalt der verwendeten Institutionen gingen Coase und Williamson für alle diese Institutionen-Arrangements zunächst von nur zwei grundlegende Steuerungsmechanismen aus:⁴⁷

1. Anordnungsmechanismus einer Hierarchie
2. Preismechanismus eines Marktes

Die Grundsatzfrage, wann eine benötigte Leistung innerhalb eines (hierarchisch organisierten) Unternehmens selbst erstellt werden sollte (interne Beschaffung) und wann die externe Beschaffung „am Markt“ vorteilhafter ist, wurde damit neu gestellt. „Make-or-Buy“ - Entscheidungen wurden erstmals unter Berücksichtigung von Transaktionskosten analysiert - eine Methode, die in dieser Arbeit für den Prozess der Bereitstellung von Nutzenergie angewendet wird.

In späteren Veröffentlichungen löste sich Williamson von der extremen Polarisierung zwischen Hierarchie und Markt und bezog auch relationale Kontrahierungsformen in sein Konzept ein.⁴⁸ Diese i.d.R. langfristigen Kooperationen (z.B. Beteiligungen, Franchising, dynamische Netzwerke⁴⁹ oder Clan-Organisationsformen⁵⁰) enthalten je nach Ausprägung sowohl hierarchische als auch marktähnliche Steuerungsmechanismen, werden aber zusätzlich durch Sozialisation der

⁴⁷ vgl. Coase (1937); Williamson (1975)

⁴⁸ vgl. Williamson (1985)

⁴⁹ vgl. Miles/Snow (1986)

⁵⁰ vgl. Ouchi (1980)

Transaktionspartner unter gemeinsame Werte wie Gerechtigkeit, Solidarität und Geschäftsbeziehung gelenkt. Kooperationen stellen damit den Übergang zwischen den Polaritäten „Markt“ und „Hierarchie“ dar und sind je nach Ausgestaltung näher beim einen oder dem anderen Extrem anzusiedeln.

| Governance-Struktur | Markt | Kooperation | Unternehmen / Organisation |
|--|---|--|--|
| Steuerungs-Mechanismus | Preismechanismus Wettbewerbsregeln des Marktes | Sozialisation Solidarität, Gerechtigkeit, Geschäftsbeziehung (zusätzl. marktliche u. hierarchische Elemente) | <u>hierarchische Ordnung</u> Anweisungsregeln, Unternehmenskultur, Entlohnung |
| Beispiele für übliche Institutionen | Kauf, Miete, Werkvertrag | Beteiligung, Franchising, Gesellschaft | Arbeitsvertrag, Übernahme, Fusion |

Allgemein stellen Märkte über den Preismechanismus die zur Koordination von Transaktionen relevanten Informationen sehr effizient zur Verfügung⁵¹ und führen so zu geringen Transaktionskosten. Insbesondere die fixen Unternehmenstransaktionskosten für Aufbau und Betrieb einer Hierarchie fallen nicht an. Die Frage, warum für manche Transaktionen der Preismechanismus jedoch teilweise ausgeschaltet und durch die hierarchische Organisation eines Unternehmens ersetzt wird, beantwortet Williamson mit dem sogenannten **Markt-Hierarchie-Paradigma**.⁵² Es basiert im wesentlichen auf den „Verhaltensannahmen“ der NIÖ (beschränkte Rationalität, Möglichkeit von Opportunismus) mit entsprechenden „Umweltfaktoren“ der Transaktion (Unsicherheit/Komplexität und Spezifität) und wird nachfolgend beschrieben:

Die **beschränkte Rationalität** der Vertragspartner wirkt sich transaktionskostenerhöhend aus, wenn das abzuschließende Geschäft große **Unsicherheiten** oder eine schwer zu beherrschende **Komplexität** enthält. Beispielsweise bestehen bei Abschluss eines Energieliefer-Contracting-Vertrages für Prozesswärme Unsicherheiten über den tatsächlichen (produktionsabhängigen) Wärmebedarf des Contracting-Nehmers während der Vertragslaufzeit. Dagegen ist die Einbindung des contracteten Heizkraftwerkes in das Lastmanagement des

⁵¹ vgl. Hayek (1945)

⁵² vgl. Williamson (1975), S. 20 - 40; Picot/Dietl (1990), S. 178 - 181

Contractors ein Aspekt des Geschäfts, der für den Contracting-Nehmer zu komplex sein dürfte, als dass er ihn angemessen bewerten könnte.

Die **Möglichkeit von Opportunismus** des Kontrahenten führt dann zu erhöhten Transaktionskosten für einen Vertragspartner, wenn die von ihm im Rahmen der Transaktion vorzunehmenden Investitionen eine hohe **Spezifität** aufweisen. Spezifische Investitionen werden für eine ganz bestimmte Transaktion getätigt und können nur mit Verlust für einen anderen Zweck eingesetzt werden. Die Spezifität entspricht der Differenz zwischen dem Barwert der Investition bei geplanter Verwendung und bei Verwendung in der zweitbesten Alternative und kann als Quasi-Rente bezeichnet werden. Baut z.B. ein EVU ein Heizkraftwerk am Standort eines Industrieunternehmens, um mit der Lieferung von Nutzenergie über die Contracting-Laufzeit Einnahmeüberschüsse mit einem Barwert von € 500.000 zu erzielen, so beträgt die Quasi-Rente € 400.000, wenn das EVU mit dem Verkauf der Nutzenergie an andere (weiter entfernte) Abnehmer nur einen Barwert von € 100.000 erzielen könnte. Um diese Quasi-Rente könnte das Industrieunternehmen die Zahlungen an das EVU drücken, wenn dieses sich nicht durch entsprechende Institutionen im Energieliefervertrag gegen solch opportunistisches Verhalten schützt. Williamson unterscheidet zwischen

- „standortspezifischen Investitionen“ (siehe Beispiel),
- „anlagenspezifischen Kapitalgüterinvestitionen“,
- „abnehmerspezifischen Investitionen“ und
- „Investitionen in spezifisches Humankapital“.⁵³

Spezifische und mit hoher Unsicherheit bzw. Komplexität behaftete Transaktionsbeziehungen führen zu erheblichen Schwierigkeiten, die durch den klassischen Marktmechanismus nicht oder nur mit extrem hohen Transaktionskosten zur Risikoabsicherung bewältigt werden können. Für diese Austauschbeziehungen bieten Unternehmen mit hierarchisch orientierten Arbeitsverträgen den transaktionskostengünstigeren Rahmen. Für das Unternehmen sprechen im Vergleich zum Markt intensivere und vorwiegend langfristig angelegte Anreiz-, Kontroll- und Sanktionssysteme, die opportunistisches Verhalten des

⁵³ vgl. Williamson (1985), S. 95f

Kontrahenten/Mitarbeiters wirksam einschränken. Gemeinsamer Ressourcenbesitz erhöht die Interessenkongruenz der Vertragspartner. Hierarchisch koordinierte Leistungsbeziehungen ermöglichen kurzfristige und adaptive Entscheidungen vorgesetzter Instanzen und sind deshalb zur Bewältigung von Unsicherheit und Komplexität besser geeignet als der Markt. Zusätzlich wirken die laufenden und engen Kontakte der Transaktionspartner stabilisierend, da das Opportunitätspotenzial des Kontrahenten sicherer eingeschätzt und ggf. Vertrauen aufgebaut werden kann. Mit einem steigenden Grad an Spezifität stellt damit das Unternehmen oder eine der Hierarchie angenäherte Kooperationsform den effizienteren Rahmen für die Transaktion dar.⁵⁴

Williamson fasst die Hauptunterschiede zwischen Markt- und interner Organisation (Hierarchie) dementsprechend zusammen:⁵⁵

1. Märkte begünstigen stark ausgeprägte Anreize und halten bürokratische Verzerrungen wirksamer in Grenzen als interne Organisationen;
2. Märkte können gelegentlich Nachfrage vorteilhaft aggregieren, so dass sich Skalen- und Verbundvorteile erzielen lassen; und
3. der internen Organisation stehen besondere Kontrollinstrumente zur Verfügung.

Während der Markt zunächst als sehr effizienter Transaktionsrahmen eingestuft werden kann, ist bei zunehmender Spezifität mit stark steigenden Transaktionskosten zu rechnen. Wegen wirksamerer Kontrollmechanismen verursacht ein gleicher Spezifitätszuwachs in einer Unternehmenshierarchie nur geringe Steigerungen der variablen Transaktionskosten, allerdings auf der Basis eines deutlich höheren fixen Transaktionskostenblocks. Relationale Kontrahierungsformen (Kooperationen) liegen entsprechend der verwendeten Institutionen und Steuerungsmechanismen (mehr marktähnlich oder mehr hierarchieartig) auch in dieser Beziehung zwischen den beiden Extremen.

⁵⁴ vgl. Picot/Dietl (1990), S. 178

⁵⁵ Williamson, O.E. (1985), S. 102

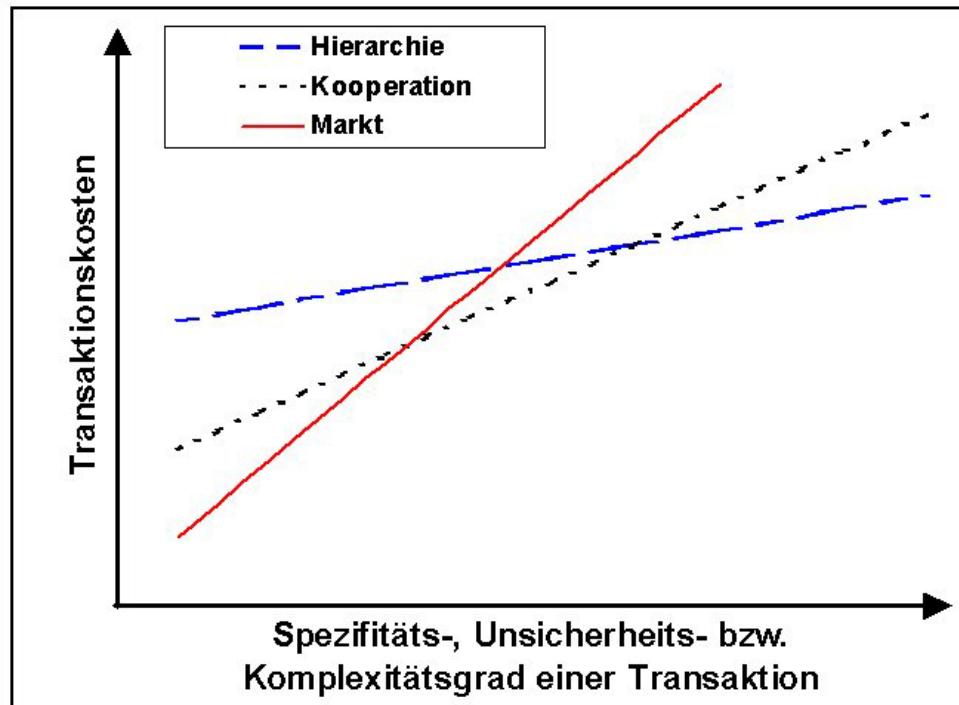


Abbildung 5: Vorteilhaftigkeit verschiedener Governance-Strukturen in Abhängigkeit von Spezifität, Unsicherheit und Komplexität⁵⁶

Abbildung 5 verdeutlicht, dass dort, wo geringe Spezifität vorliegt d.h. wo vorhandene Produktionsfaktoren ohne große Verluste in einer alternativen Verwendung genutzt werden können, der Markt die transaktionskostenminimale Governance-Struktur ist. Dies liegt daran, dass das Risiko einer Fehlinvestition durch die guten alternativen Verwendungsmöglichkeiten gering ist. Aus diesem Grund lohnt sich bei geringer Spezifität auch nicht der aufwendige Aufbau einer hierarchischen Unternehmensstruktur.

Genau entgegengesetzt verhält es sich dort, wo durch spezifische Investitionen hohe Quasi-Renten erzielt werden können. Durch die schlechte Nutzbarkeit einer Investition für andere als die geplante Verwendung ist das Risiko des Investors hoch, dass sich sein opportunistischer Geschäftspartner am Markt die Quasi-Rente aneignet, weil er weiß, dass sein Kontrahent keine bessere Verwendungsmöglichkeit hat. Um sich gegen solch opportunistisches Verhalten zu schützen, werden umfangreiche Institutionen (z.B. Garantien) zur Sicherung seiner Quasi-Rente erforderlich, was entsprechend hohe Transaktionskosten verursacht (Information,

⁵⁶ vgl. Picot (1982), S. 277; Rese (2000)

Rechtsberatung, Kontrolle, Verhandlungen etc.). In diesem Fall bietet die straffe Organisationsstruktur eines Unternehmens i.d.R. den transaktionskostengünstigeren Rahmen für dieses Geschäft.

Bei einer Vielzahl von Geschäften liegt eine „mittlere“ Spezifität vor, bei der weder der reine Marktmechanismus noch die straffe Unternehmenshierarchie zu minimalen Transaktionskosten führt. In diesem Bereich liegt ein weites Feld für die Gestaltung von Kooperationen, um unter Verwendung unterschiedlichster Institutionen (Vertrauen, Kapitalbeteiligung, Franchising, etc.) zu möglichst geringen Transaktionskosten für Austauschprozesse zu gelangen.

Neben den im Markt-Hierarchie-Paradigma berücksichtigten Umweltfaktoren Unsicherheit/Komplexität und Spezifität hat außerdem die **Häufigkeit** einer Transaktion bedeutenden Einfluss auf die Frage, ob sich der Aufbau einer spezialisierten Beherrschungs- und Überwachungsstruktur lohnt.⁵⁷ Um die gegenüber der Marktlösung deutlich höheren Fixkosten einer Hierarchie zu amortisieren, ist ein Mindest-Auslastungsgrad dieser Unternehmensstruktur zu gewährleisten. Für seltene oder einmalige Beschaffungsvorgänge ist die Vorhaltung von eigenen Produktionskapazitäten und spezieller Informations- und Kommunikationstechnologie kaum zu rechtfertigen.

Zusammenfassend wird die zentrale Frage der Transaktionskostentheorie, mit welchem institutionellen Arrangement eine Transaktion zu minimalen Produktions- und Transaktionskosten (effizient) abgewickelt werden kann, in Abbildung 6 anschaulich dargestellt.

⁵⁷ vgl. Williamson (1985), S. 69; Picot/Dietl (1990), S. 180; Matje (1994), S. 89

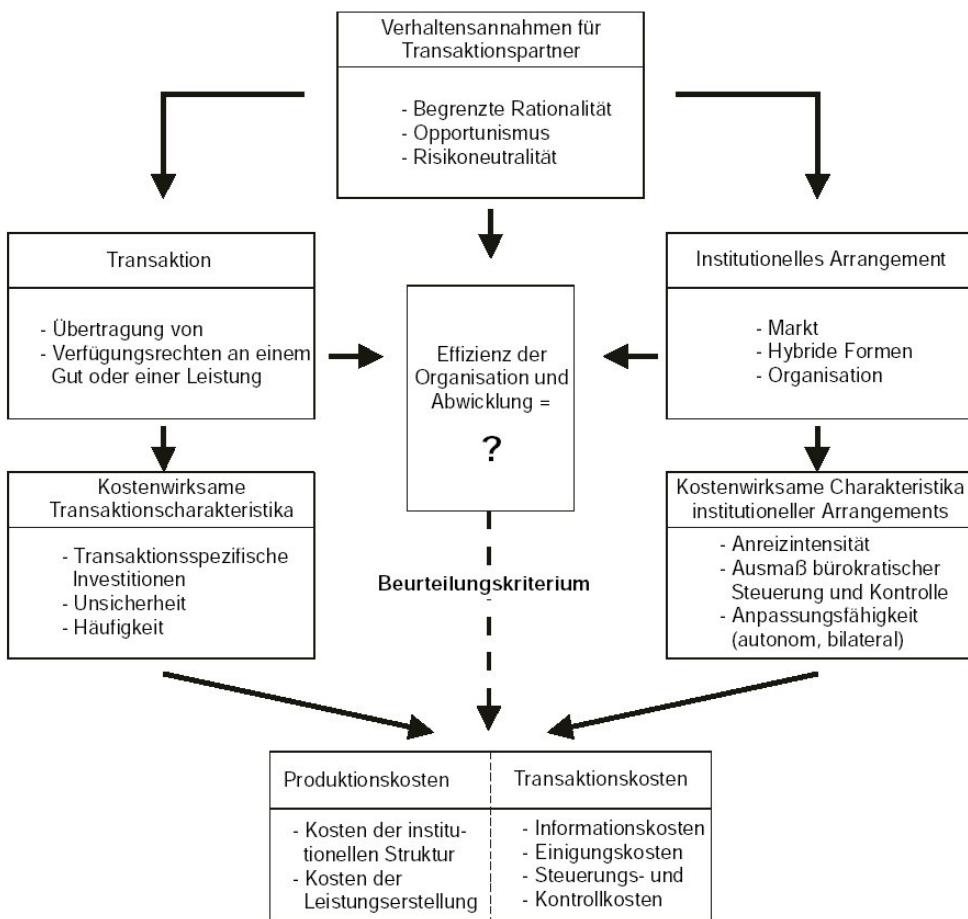


Abbildung 6: Übersicht über die Transaktionskostentheorie⁵⁸

Die verschiedenen Formen des Nutzenergie-Contractings können zunächst als Markt-Transaktionen angesehen werden, bei denen je nach Vertragsform mehr (z.B. gesamtes Facility Management beim Vollcontracting) oder weniger (z.B. nur Betrieb einer einzelnen Energieanlage beim Betriebsführungscontracting) Dienstleistungen von einem Contractor eingekauft werden. Dieser unterschiedliche Vertragsumfang hat zur Folge, dass die Höhe der spezifischen Investitionen durch die Auswahl unter den verschiedenen Contracting-Formen spürbar beeinflusst werden kann. Damit stehen auch beim Contracting Alternativen zur Verfügung, die in ihren Auswirkungen auf die Transaktionskosten denen der relationalen Kontrahierungsformen sehr nahe kommen. Zusätzlich zu diesen vom Umfang her abgestuften Contracting-Formen stehen selbstverständlich auch die typischen Kooperationsformen (z.B. Betriebsgesellschaft zwischen EVU und Energieverbraucher für ein gemeinsames Heizkraftwerk) für die Gestaltung der Transaktion zur Verfügung.

⁵⁸ Scholz, C. (2004), S. 29

6 Outsourcing

„Unter dem modernen Begriff Outsourcing (=Outside Resourcing) versteht man den Fremdbezug bestimmter Leistungen bei externen Produzenten, häufig unter Aufgabe der bisherigen innerbetrieblichen Leistungserstellung im Sinne einer Auslagerung. Outsourcing erfolgt zum Zweck der Realisierung schlanker und kostengünstiger Strukturen (Stichwort Lean Management). Diese sollen zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz führen. Der Fremdbezug kann sowohl Sachgüter als auch in zunehmendem Maße Dienstleistungen betreffen.“⁵⁹

„Outsourcing is one of the most prevalent trends in today's business environment.“⁶⁰ Dabei ist Outsourcing an sich nicht neu und letztlich Bestandteil jeder überbetrieblichen Arbeitsteilung. Beispielsweise haben Unternehmen ihre Werbung ausgelagert, solange es Werbung gibt. Finanzdienstleistungen wie Leasing und Factoring (Auslagerung der Kapitalfinanzierung bzw. der Debitorenbuchhaltung) werden ebenfalls seit langem von externen Firmen angeboten. Allerdings hat externer Leistungsbezug nach dem 2. Weltkrieg und insbesondere in den 90er Jahren rasant zugenommen: stammten im Jahr 1946 nur schätzungsweise 20 Prozent der Wertschöpfung eines typischen US-amerikanischen Fertigungsunternehmens aus externen Quellen, so hat sich diese Rate 50 Jahre später auf 60 Prozent verdreifacht.⁶¹ Der Begriff „Outsourcing“ wurde für diese Auslagerungen zum ersten mal verwendet, als der US-Automobilhersteller General Motors in den frühen 80er Jahren zunehmend Teile extern beschaffte. Anfang der 90er Jahre etablierte sich der Begriff im Bereich der Informationstechnologie als Synonym für die immer häufiger anzutreffende Auslagerung der Informatik- und EDV-Aufgaben an Rechenzentren oder ähnliche Dienstleister. Heute gelten neben

- Informatik auch
- Telekommunikation,
- Gebäudedienstleistungen (Reinigung, Sicherheit, Haustechnik etc.),
- Logistik (Fuhrpark, Lager, Werkverkehr, Vertrieb, Ersatzteilservice),
- Direktmarketing,

⁵⁹ Franze (1995), S. 53

⁶⁰ Bragg (1998), S. xi

⁶¹ vgl. Hindle (2001), S. 223 - 226

- Kundenservice durch Vertragshandwerker,
- Finanzen,
- Buchhaltung/Rechnungswesen,
- Mitarbeiterschulung,
- Kantine o.ä.

als typische Outsourcing-Bereiche. Eine Accenture-Studie zeigt, dass für den Outsourcing-Markt in Deutschland branchenübergreifend Wachstumsraten von 10 bis 20 % in den kommenden Jahren prognostiziert werden.⁶²

6.1 Outsourcing aus wettbewerbsstrategischer Sicht

Make-or-Buy-Entscheidungen werden von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Männel zählte 1981 neben den Kosten auch Liquidität, Qualität, Zeit, Risiko, Kapazitäten, Absatz, Elastizität, Image, Geheimhaltung, Steuern und außerökonomische Aspekte zu den entscheidungsrelevanten Faktoren.⁶³ 1993 ermittelten Lacity/Hirschheim in einer Studie zwei Hauptgründe für die Zunahme von Outsourcing, womit sie dieses mitten im Gebiet wettbewerbsstrategischer Überlegungen platzierten: Kosteneffizienz und Ressourcenzutritt.⁶⁴

1. Kosteneffizienz

Kostengründe sind bis heute das klar dominierende Entscheidungskriterium für Outsourcing.⁶⁵ Extern beschaffte Leistungen verursachen keine oder geringere **Fixkosten** als Eigenfertigung (insbesondere Personal-, Investitions-, Unterhalts- und Raumkosten), da die Infrastruktur für die entsprechenden Aktivitäten nicht zur Verfügung gestellt werden muss. Dadurch passen sich die Kosten besser dem jeweiligen Bedarf an und das Unternehmen kann flexibler auf Nachfrageschwankungen reagieren. Darüber hinaus können durch Outsourcing oft auch geringere **variable Kosten** realisiert werden, weil beim spezialisierten Outsourcing-Anbieter „economies of scale“, erfahrungsbedingte „savings“ und ggf. branchen-/länderspezifische Personalkostenunterschiede wirksam werden. Insbesondere bei der Einhaltung von Qualitätsstandards werden die Größenvorteile

⁶² Gerlach/Pfaffhausen/Itten (2003), S. 12

⁶³ vgl. Männel (1981)

⁶⁴ vgl. Lacity/Hirschheim (1993)

⁶⁵ vgl. Hopfenbeck (2000), S. 719

des Spezialisten deutlich. In Arbeitsbereichen, in denen eine interne Vollzeitkraft sowie die dazugehörigen Arbeitsmittel nicht ausgelastet wären (z.B. Buchhaltung, Vertrieb und Marketing in kleineren Unternehmen) sorgen die „economies of steam“ für zusätzliche Kostenersparnisse durch Outsourcing. In extremer Fortführung dieser Argumentation geht Quinn sogar soweit, dass er Outsourcing empfiehlt, wenn ein Unternehmen eine Aktivität in seiner Wertkette nicht auf dem Status des „best in world“ erledigen kann⁶⁶ - wobei die Einschränkung „in seiner Wertkette“ die Berücksichtigung der mitunter hohen Transaktionskosten für die Integration der externen Aktivität anmahnt.

2. Ressourcenzutritt

Die genannten Kostenvorteile können im Extremfall so ausgeprägt sein, dass die Eigenfertigung nicht nur teurer wäre als ein Outsourcing, sondern dem Unternehmen aufgrund begrenzter Ressourcen schlicht unmöglich wäre. Wenn beispielsweise aktuelle Qualitätsstandards nicht ohne Spezialisierungs-Know-how eingehalten werden können, bietet die Fremdvergabe die Möglichkeit, mit den neuesten Entwicklungen auf einem Gebiet Schritt zu halten ohne die hierfür erforderlichen Ressourcen selbst zu besitzen. Insbesondere im IT-Bereich sorgten ständige Weiterentwicklungen dafür, dass viele Unternehmen nicht mehr die Kapazitäten hatten um up to date zu bleiben, wodurch IT-Dienste in den 90er Jahren zum klassischen Outsourcing-Objekt wurden. Dies alles erklärt jedoch noch nicht, warum in jüngerer Zeit Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe und finanziellen Ausstattung zweifellos in der Lage wären, eine effiziente EDV oder Buchhaltung in Eigenregie durchzuführen, solche Leistungen zunehmend outsourcingen. Das Argument des Ressourcenzutritts kann also nicht nur aus der oben genannten extremen Fortführung der Kostenargumentation abgeleitet werden. Vielmehr sind die aktuellen Bemühungen vieler Unternehmen zu beachten, sich auf das eigene Kerngeschäft zu konzentrieren, welches aus den Kernkompetenzen (siehe Kapitel 8.3.1) des jeweiligen Unternehmens abgeleitet wird. Da Wettbewerbsvorteile aus ressourcenorientierter Sicht auf diesen Kernkompetenzen beruhen, ist es folgerichtig, alle zur Verfügung stehenden Unternehmensressourcen in diesen wettbewerbsentscheidenden Feldern zu investieren und nicht für Bereiche zu „verschwenden“, die keinen Wettbewerbsvorteil bringen und outgesourct werden

⁶⁶ vgl. Quinn (1992), S. 32

könnten. Unter wettbewerbsstrategischen Gesichtspunkten sollte sich das Unternehmen demnach auf die Prozesse konzentrieren,

- a) in denen es besser ist (oder sein könnte) als die Konkurrenz und
- b) mit denen es sich im Wettbewerb von der Konkurrenz abheben kann.

Diese ressourcenorientierten Überlegungen zur strategischen Relevanz können zu einer „Make-or-Buy“-Matrix (Abbildung 7) verdichtet werden, die Wertschöpfungsprozesse in 3 Stufen klassifiziert:

- eindeutige Kernprozesse, die durch das Unternehmen beherrscht werden sollten - ihre Auslagerung könnte den Verlust von wettbewerbsnotwendigem Know-how sowie strategische Abhängigkeit nach sich ziehen
- Supportprozesse, bei denen selektiv zu entscheiden ist und
- typische Outsourcing-Prozesse, die aus wettbewerbsstrategischer Sicht unbedeutend sind.

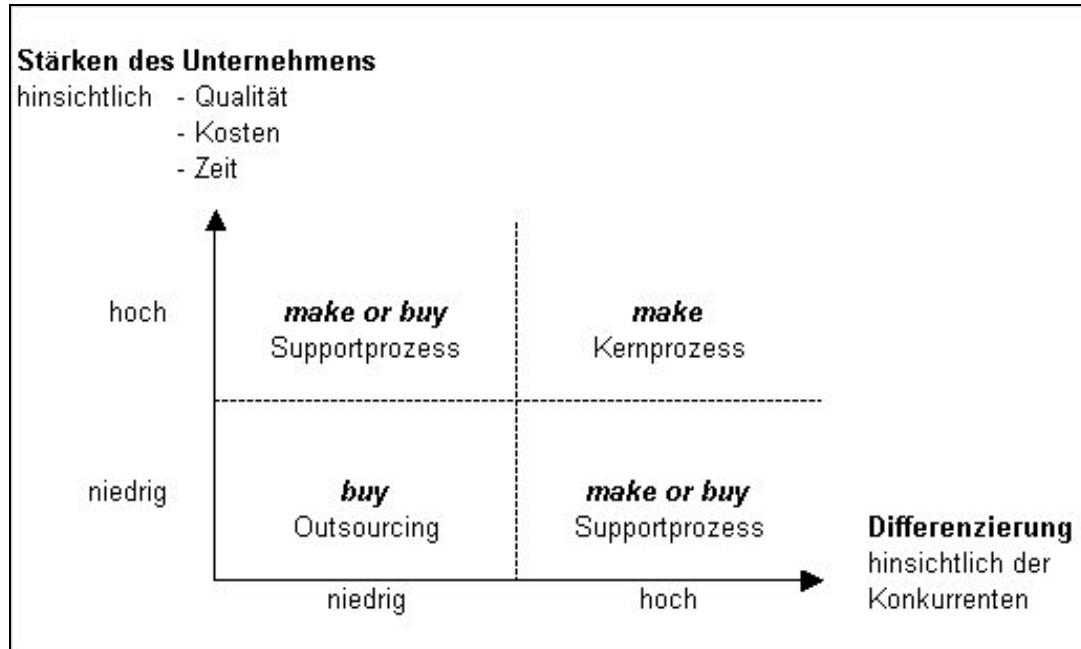


Abbildung 7: "Make-or-Buy"-Matrix⁶⁷

⁶⁷ vgl. Osterloh/Frost (1996), S. 184 - 186

Wegen der möglichen Kosten- und Ressourcenvorteile sieht Ruoff selbst in Outsourcing-Prozessen ein Potenzial für nachhaltige Wettbewerbsvorteile und betont ihre strategische Relevanz.⁶⁸ Hierbei liegt der Wettbewerbsvorteil jedoch nicht in der unübertroffenen Beherrschung des Prozesses selbst (Kernprozess), sondern in

1. der Kenntnis der für ein Outsourcing geeigneten Aktivitäten sowie
2. der effizienten Abwicklung der externen Beschaffung.

Die einzigartige Kombination und Abwicklung von Outsourcing-Verträgen kann in einem „virtuellen“ Unternehmen, welches nahezu alle Leistungen extern oder innerhalb eines Netzwerkes bezieht, sogar zur eigentlichen Kernkompetenz werden.

6.2 Outsourcing unter dem Aspekt der Transaktionskostentheorie

Die am häufigsten genannten Nachteile des Outsourcings sind die Verluste an Kontrolle und kurzfristig wirkenden Eingreif- und Sanktionsmöglichkeiten bei Leistungsstörungen, also den typischen Gründen für die Wahl einer hierarchischen Governance-Struktur (siehe Kapitel 5.3). In der Transaktionskostenanalyse, zu deren Untersuchungsschwerpunkten die Frage nach der Eigenfertigung oder Fremdvergabe einer Leistung gehört (Hierarchie oder Markt), stellt Outsourcing die Make-or-Buy-Entscheidung zugunsten der Marktlösung (buy) dar. Entsprechend den Normstrategien der NIÖ eignen sich demnach Transaktionen mit

- geringer Spezifität,
- geringer Unsicherheit,
- geringer Komplexität und
- geringer Häufigkeit

tendenziell gut für die externe Beschaffung am Markt, so dass in diesen Fällen grundsätzlich ein Outsourcing erwogen werden sollte. Der Spezifität kommt hierbei besondere Bedeutung zu, weil sie nicht nur herausragenden Einfluss auf die Transaktionskosten hat, sondern zusätzlich oft (nicht immer) mit der strategischen Relevanz im Wettbewerb korreliert (z.B. Kernkompetenzen sind im Wettbewerb

⁶⁸ vgl. Ruoff (2001)

einzigartig und zeichnen sich damit per Definition durch hohe Spezifität aus, siehe Kapitel 8.3.1).

Analog zu Williamson, der zwischen den Extremen „Markt“ und „Hierarchie“ verschiedene „Kooperationsformen“ als kombinierte Governance-Strukturen anerkannte,⁶⁹ empfiehlt Arnold ein Outsourcing-Design, welches „internes Outsourcing“ als fließenden Übergang zwischen der reinen Eigenfertigung (Insourcing) und dem „externen Outsourcing“ vorsieht:⁷⁰

- Leistungen mit hoher Spezifität und hoher strategischer Bedeutung (Kernkompetenzen) sollten über **Insourcing** erstellt werden.
- Kernnahe Leistungen sind in intensiver Zusammenarbeit mit einem bzw. wenigen Zulieferern über Hybridformen/Netzwerke/Kooperationen abzuwickeln (**internes Outsourcing**).
- Mit abnehmendem Spezifitäts- und Bedeutungsgrad werden Leistungen immer kernferner und tragen weniger zu Wettbewerbsvorteilen bei. Die Transaktionskosten sind im klassischen Marktbezug am geringsten und das **externe Outsourcing** erscheint geboten.

7 Vertikale Integration

Vertikale Integration bezeichnet den Grad, in dem ein Unternehmen über vor- und nachgelagerte Prozesse der Wertschöpfungskette verfügt und definiert damit die Arbeitsteilung zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten, Vertriebskanälen und Abnehmern.⁷¹ Sie ist als „Make“-Entscheidung das Gegenstück zum Outsourcing und kann sowohl die für den eigenen Produktionsprozess benötigten Inputs als auch Vertrieb und Anwendung des eigenen Outputs betreffen.

In der Sachgüterproduktion werden Upstream, Midstream und Downstream unterschieden. Upstream-Unternehmen beschäftigen sich mit der Gewinnung von Rohstoffen, die in Form von Vor- und Zwischenprodukten weitergegeben werden

⁶⁹ vgl. Williamson (1985)

⁷⁰ vgl. Arnold (1999), S. 315; Hopfenbeck (2000), S. 721

⁷¹ vgl. Grant (2000), S. 319 f.; Porter (1985), S. 89

(Förderung). Sie benötigen hierfür vordringlich technische Kompetenzen. Midstream-Unternehmen verarbeiten Zwischenprodukte zu kundenspezifischen Endprodukten (verarbeitende Industrie). Ihr Schwerpunkt soll in einer Mischung aus technischen und Dienstleistungs-Kompetenzen liegen. Downstream-Unternehmen sind für die Bereitstellung der absatzreifen Produkte an die Kunden zuständig (Handel und Vertrieb). Ihr Schwerpunkt soll im Dienstleistungs- und Marketingbereich liegen. Dementsprechend spricht man bei der vertikalen Integration in Richtung des Endverbrauchers von einer Vorwärts- oder Downstream-Integration, während die Übernahme der Aktivitäten eines eigenen Zulieferers als Rückwärts- oder Upstream-Integration bezeichnet wird.⁷² Bei dieser klassischen Einteilung ist in Hinblick auf das Energie-Contracting zu betonen, dass es auch Downstream-Unternehmen, die bereits Endkunden beliefern, möglich ist, vorwärts zu integrieren, nämlich indem Sie Aktivitäten des Endkunden übernehmen.

Unter dem Transaktionskostenaspekt bezeichnet Williamson die Spezifität als den entscheidenden Faktor für oder gegen eine vertikale Integration, während technische Ursachen (Stufen im Produktionsprozess) kaum für die Wahl zwischen Markt und Hierarchie maßgeblich sind.⁷³ Dementsprechend werden in einem McKinsey-Artikel von 2002 die typischen Vorteile der vertikalen Integration analog zu den allgemeinen Vorteilen hierarchischer Strukturen dargestellt:⁷⁴ „Throughout much of the 20th century, vertical integration helped keep down transaction costs, speed development cycles, coordinate activities, protect trade secrets, and retain the best talent. In an era of longer product cycles and relatively slow communication methods (technical journals, conferences, libraries, telephone, fax, airplane), it was a highly effective strategy. In today's Internet era, however, technical needs often change faster than it is possible for in-house innovators to master new fields.“ Der letzte Satz liefert damit auch die Erklärung für ihre aktuell abnehmende Popularität der vollen Integration zugunsten von Kooperationen und Netzwerken in besonders schnelllebigen Branchen. Die in Hierarchien langfristig wirksamen Anreiz- und Kontrollsysteme werden aber grundsätzlich anerkannt.

⁷² vgl. Osterloh/Frost (1996), S. 188; Hindle (2001), S. 323 - 325

⁷³ vgl. Williamson (1985), S. 97ff.

⁷⁴ Coulter et.al. (2002), S. 6f.

Aus strategischer Sicht sind auch für Porter die Kosten das dominante Kriterium für die Integrationsentscheidung.⁷⁵ So ist zuallererst die Erreichung des **effizienten Mindestvolumens** erforderlich, um eine Leistung wirtschaftlich (ohne den Verlust von Größenvorteilen) intern zu erstellen. Danach sind mögliche **Kosteneinsparungen** durch vertikale Integration zu beachten:

- Einsparungen aus interner Kontrolle und Koordination
- Einsparungen aus Informationen
- Einsparungen aus der Umgehung des Marktes (Markttransaktionskosten)
- Einsparungen aus stabilen Geschäftsbeziehungen
- Einsparungen aus kombinierten Operationen

Mit Ausnahme der letztgenannten Einsparungen aus kombinierten Operationen (Effizienzverbesserungen durch Zusammenfassung von Produktionsschritten) korrespondieren alle genannten Einsparungen mit den Transaktionskostenvorteilen der Hierarchie, wodurch Williamsons These der entscheidenden Bedeutung von Transaktionskosten und Spezifität gestützt wird. Daneben gibt Porter aber auch strategische Aspekte zu bedenken, die nicht direkt mit Kosteneinsparungen zu verknüpfen sind:⁷⁶

Mögliche strategische Vorteile der vertikalen Integration:

- Anschluss an Technologien vor- oder nachgelagerter Stufen
- Schutz gegen Marktausschluss durch Sicherung des Zuganges zu
 - Versorgungsquellen
 - Vertriebskanälen
- Ausgleich von Verhandlungsstärke der
 - Lieferanten
 - Abnehmer
- Verbesserte Fähigkeit zur Differenzierung durch Kontrolle mehrerer Wertschöpfungsstufen
- Erhöhung von Eintritts- und Mobilitätsbarrieren für nicht-integrierte Konkurrenten
- Eintritt in das auch ohne Integration rentable Geschäft der vor- oder nachgelagerten Stufen

⁷⁵ vgl. Porter (1980), S. 382 - 385

⁷⁶ vgl. Porter (1980), S. 385 - 399

- speziell bei Vorwärtsintegration
 - besserer Zugang zu Marktinformation
 - Durchsetzung höherer Endverbraucherpreise

Mögliche strategische Nachteile der vertikalen Integration:

- Aufwand für Überwindung von Mobilitätsbarrieren
- erhöhter operating leverage durch Fixkostenanstieg
- geringere Flexibilität beim Wechsel von Geschäftspartnern
- höheres allgemeines Niveau der Austrittsbarrieren
- Bedarf an Kapitalinvestitionen
- versperrter Zugang zur Forschung oder zum Know-how von Kunden oder Lieferanten
- erforderlicher Ausgleich der Kapazitäten zwischen den integrierten Wertschöpfungsstufen (ein externer Ausgleich müsste bei potenziellen Konkurrenten erfolgen)
- Verminderte Anreize durch Ausschaltung des Markt-Wettbewerbs
- Unterschiedliche Führungsanforderungen

Der Einfluss der vertikalen Integration auf den Geschäftserfolg wurde auch durch das bekannte PIMS-Modell (Profit Impact of Market Strategies) des Strategic Planning Institute (SPI) in Cambridge (Massachusetts) bestätigt. Unter den insgesamt 37 Faktoren, die als für den Return on Investment (RoI) relevant ermittelt wurden, gelten folgende 7 als „Schlüsselfaktoren“:⁷⁷

1. Stärke der Wettbewerbsposition (möglichst großer Marktanteil)
2. Attraktivität des Marktes (möglichst großes Marktwachstum)
3. Investitionsintensität (möglichst geringes betriebsnotwendiges Vermögen, möglichst geringe Fixkosten)
4. Produktivität (möglichst hoher Umsatz pro Beschäftigten)
5. Innovation und Differenzierung gegenüber Konkurrenten mit schwächerer Wettbewerbsposition
6. Qualität der Produkte (möglichst hohe Qualitätsbewertung durch die Kunden)
7. **Vertikale Integration**

⁷⁷ vgl. Thommen/Achleitner (2001), S. 895f.

Im Gegensatz zu den 6 erstgenannten Faktoren, die sich relativ eindeutig auswirken, wurde im PIMS-Modell eine differenzierte Wirkung der vertikalen Integration festgestellt: Während sich eine hohe Integration in reifen und stabilen Märkten positiv auf Gewinn und Cashflow auswirkt, ist sie in rasch wachsenden oder schrumpfenden Märkten kontraproduktiv. Dementsprechend finden sich klassische Beispiele für Integration im „reifen“ Ölmarkt, wo Unternehmen wie Shell oder BP den gesamten Wertschöpfungsprozess von der Exploration des Erdöls über Förderung, Transport, Raffinierung, Verteilung und Verkauf bis in den Tank des Endverbrauchers innerhalb des eigenen Konzerns darstellen.⁷⁸

8 Ansätze des strategischen Managements zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen

8.1 Wettbewerbsvorteile als originäres Ziel des Strategischen Managements

Das Strategische Management befasst sich mit sämtlichen Entscheidungen, die das Verhalten eines Unternehmens nach innen und außen langfristig bestimmen und somit die **Unternehmenspolitik** ausmachen.⁷⁹ Als Merkmale des strategischen Managements lassen sich festhalten:⁸⁰

1. Es umfasst primär **originäre Entscheidungen**, d.h. Entscheidungen, die nicht aus höherwertigen Entscheidungen abgeleitet werden können.
2. Diese obersten Entscheidungen sind **allgemein** formuliert und beziehen sich auf das Unternehmen als Ganzes. Wegen ihrer geringen Detaillierung, Differenzierung und Konkretisierung sind sie **nicht operational**, d.h. nicht unmittelbar in ausführende Handlungen umsetzbar. Unternehmenspolitische Entscheidungen bilden deshalb die Grundlage für die Entscheidungen des taktischen und operativen Managements in den einzelnen Teilbereichen des Unternehmens und haben den Charakter von **Rahmenbedingungen**.

⁷⁸ vgl. Hindle (2001), S. 324

⁷⁹ vgl. Thommen/Achleitner (2001), S. 873

⁸⁰ vgl. Rosenberg (2000), S. 7, Ulrich (1987), S. 18ff

3. Das Fällen dieser Entscheidungen und somit die Bestimmung der Unternehmenspolitik fällt in den Aufgabenbereich der **obersten Führungsebene** (Topmanagement)
4. Grundsätzlich sind unternehmenspolitische Entscheidungen **langfristiger Natur**. Bestimmte Entscheidungen (z.B. Leitbild) sind sogar unterminiert, d.h. solange gültig, bis sie durch neue unternehmenspolitische Entscheidungen geändert oder ersetzt werden.

Nachdem in der klassischen ökonomischen Theorie noch die Gewinnmaximierung als dominante Zielsetzung einer primär an den Interessen der Kapitaleigner („Shareholder“) ausgerichteten Unternehmenspolitik angesehen wurde, finden in jüngerer Zeit auch die Zielvorstellungen anderer Anspruchsgruppen bei der Festlegung der originären Unternehmensziele Berücksichtigung.⁸¹ Solche „Stakeholder“ können z.B. Kunden, Arbeitnehmer, Manager (Führungskräfte des Unternehmens die nicht Kapitaleigner sind), Lieferanten, Fremdkapitalgeber, Staat, Öffentlichkeit, Verbände, Gewerkschaften, Medien, etc. sein. Auch ohne die den Shareholdern zur Verfügung stehenden Eigentümerrechte können sie ihren Interessen durch folgende Maßnahmen Nachdruck verleihen:⁸²

- Direkte Einflussnahme auf das Unternehmen (z.B. Nichtberücksichtigung bei Kaufentscheidungen oder Arbeitsplatzsuche)
- Mobilisierung öffentlichen Drucks (z.B. Sensibilisierung anderer Stakeholder in Bezug auf das Fehlverhalten des Unternehmens)
- Mobilisierung politischen Drucks (z.B. Ausübung von Druck auf den Staat, sich eines bestimmten Themas anzunehmen)
- Mobilisierung der Marktkräfte (z.B. Boykottaufruf, Anzettelung eines Preiskampfes)

Deshalb gilt heute die **Sicherung der Existenz und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens** weithin als **zentrales Ziel der Unternehmenspolitik**, welches durch langfristig erfolgreiches Handeln auf zwei Ebenen zu erreichen ist:⁸³

⁸¹ vgl. Corsten (1988), S. 338

⁸² vgl. Gröner/Zapf (1998), S. 55

⁸³ Thommen/Achleitner (2001), S. 874; Bleicher (1994), S. 216; Hopfenbeck (2000); S. 139

1. Das Unternehmen kann nur überleben, wenn es von seinem gesellschaftlichen Umfeld akzeptiert wird. Es hat sich deshalb um **Glaubwürdigkeit** gegenüber seinen Anspruchsgruppen/Stakeholdern zu bemühen und diesen **Nutzenpotenziale** bereitzustellen.
2. Im marktwirtschaftlichen System kann das Unternehmen nur überleben, wenn es **langfristig wirtschaftlich erfolgreich** ist.

Die klassischen Gewinn- und Rentabilitätsziele (Ebene 2), welche an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen wie Return on Investment, Cashflow und Shareholder-Value festgemacht wurden, haben also keineswegs ausgedient, sie wurden nur um die Interessen der nicht kapitalgebenden Bezugsgruppen (Ebene 1) erweitert. Durch den dominanten Einfluss der Shareholder finden die Zielvorstellungen der anderen Anspruchsgruppen nur limitiert Berücksichtigung, und zwar soweit, wie es zur Vermeidung von Nachteilen für das Unternehmen erforderlich ist. Der ökonomische Erfolg bleibt die langfristig zu maximierende Zielgröße.⁸⁴

Dieser wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens ist im marktwirtschaftlichen System permanent gefährdet, weil sich bei vollkommenem Wettbewerb und starkem Konkurrenzkampf (Randbedingungen, die in der Marktwirtschaft systematisch angestrebt werden) Marktpreise einstellen, die nur bei den effizientesten Unternehmen die Vollkosten decken. Unternehmen mit ungünstiger Kostenstruktur werden zwar kurzfristig im Geschäft bleiben (kurzfristige Preisuntergrenze: Grenzkosten), müssen langfristig aber den Markt verlassen, wenn ihre durchschnittlichen Vollkosten über dem Marktpreis liegen.⁸⁵ Um ruinöse Auswirkungen dieses Wettbewerbs auf das eigene Unternehmen zu verhindern, ist es originäre Aufgabe des strategischen Managements, Erfolgspotenziale aufzubauen, die das Unternehmen in eine vorteilhafte Position gegenüber seinen Wettbewerbern bringen können.⁸⁶ Hierzu wurden im 20. Jahrhundert eine Vielzahl von Managementkonzepten entwickelt, die auf

⁸⁴ vgl. Pindyck/Rubinfeld (2003), S. 405

⁸⁵ vgl. Bofinger (2003), S. 116 - 149

⁸⁶ vgl. Pümpin/Geilinger (1988), S. 11; Hopfenbeck (2000), S. 139

- eine möglichst effiziente (kostengünstige) Leistungserstellung und/oder
- eine gegenüber der Konkurrenz bessere Qualität der Leistung und/oder
- überlegene Vermarktung der eigenen Leistung

zielen. Angefangen bei Taylors Scientific Management⁸⁷ über Methoden der Marktsegmentierung⁸⁸ oder der Just-in-Time-Fertigung⁸⁹ bis zu aktuellen Erscheinungen wie Total Quality Management⁹⁰, Outsourcing oder Innovationsmanagement⁹¹ dienen alle diese Konzepte letztlich dem Ziel, einen **Wettbewerbsvorteil** zu generieren und damit wirtschaftlichen Erfolg zu ermöglichen.

Über der Vielzahl von Einzelkonzepten haben zwei grundlegende strategische Ansätze zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen breite Anerkennung in der Managementliteratur gefunden:⁹²

1. der marktorientierte Ansatz
2. der ressourcenorientierte Ansatz.

Beide Ansätze werden nachfolgend näher beschrieben. Es wird deutlich werden, dass sich die Vielzahl der operationalen Managementkonzepte aus den grundlegenden Überlegungen dieser beiden Ansätze ableiten lässt.

8.2 Marktorientierter Ansatz (Market-based Approach)

Der Wettbewerb findet auf dem Markt statt. So ist es naheliegend, dass der erste strategische Globalansatz, der zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen entwickelt wurde, den Markt zum Ausgangspunkt der Analyse macht. Dieser marktorientierte, wettbewerbsstrategische Ansatz ist untrennbar mit dem Namen des Harvard-

⁸⁷ vgl. Taylor (1911)

⁸⁸ vgl. Kotler et. al. (2003)

⁸⁹ vgl. Cheng/Podolsky (1996); Glaser/Geiger/Rohde (1991), S. 254 - 271

⁹⁰ vgl. Garvin (1983)

⁹¹ vgl. Drucker (1985)

⁹² vgl. Osterloh/Frost (1996), S. 142 - 155; Hopfenbeck (2000), S. 596 - 600; Thommen/Achleitner (2001), S. 911 - 912 und S. 914 - 916; Ruoff (2001), S. 92 - 99

Professors Michael E. Porter verknüpft. Seine Bücher über *Wettbewerbsstrategie*⁹³ und *Wettbewerbsvorteile*⁹⁴ markieren einen neuen Abschnitt in der Strategielehre und sind zu Standardwerken der Managementliteratur geworden.

8.2.1 Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)

Porter geht zunächst davon aus, dass die Struktur einer **Branche** die Ausprägung des Wettbewerbs maßgeblich beeinflusst und damit auch die potenziellen Strategien eines Unternehmens bestimmt. In seinem „5-Kräfte-Modell“ stellt er die Einflussfaktoren dar, die für die Wettbewerbsintensität und damit auch für die Rentabilität einer Branche entscheidend sind. Ausschlaggebend ist (sind) jeweils die stärkste(n) dieser 5 Kräfte, auch in Hinblick auf die Strategieformulierung.

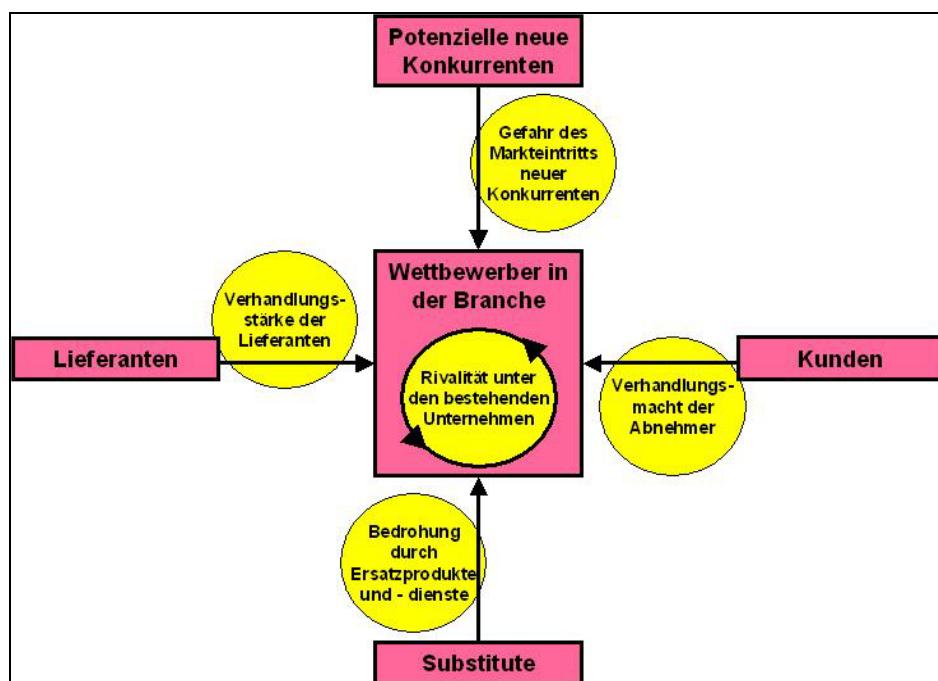


Abbildung 8: Modell der 5 Wettbewerbskräfte nach Porter

I. Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Die Rivalität innerhalb einer Branche, die im Extremfall zu ruinösen Preiskämpfen führen kann, ist unter folgenden Voraussetzungen tendenziell größer:

- **zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber**

⁹³ vgl. Porter (1980)

⁹⁴ vgl. Porter (1985)

- **langsame Branchenwachstum**
- **hoher Fix- oder Lagerkostenanteil**
- **fehlende Differenzierung** oder Markenbildung
- **geringe Umstellungskosten** bei Abnehmern
- **Überkapazitäten** innerhalb der Branche
- heterogene Wettbewerber, die sich nicht an die "Spielregeln" der Branche halten
- strategische Unternehmensinteressen
- hohe **Austrittsbarrieren** durch spezialisierte Aktiva, Fixkosten des Austritts (z.B. Sozialpläne, Umsiedlungskosten, Aufrechterhaltung von Ersatzteillagern), strategische Wechselbeziehungen, emotionelle Barrieren, administrative und soziale Restriktionen (z.B. Staat verbietet Austritt wegen steigender Arbeitslosenrate)

II. Gefahr des Markteintritts neuer Konkurrenten

Die Gefahr, dass neue Anbieter in die Branche eintreten und Rivalität und Wettbewerbsintensität erhöhen, ist abhängig von den existierenden **Markteintrittsbarrieren** und den absehbaren **Vergeltungs-Reaktionen** der etablierten Wettbewerber. Als Eintrittsbarrieren nennt Porter

- Betriebsgrößenersparnisse (**Economies of Scale**), die bei neuen Wettbewerbern Kostennachteile verursachen oder einen extrem
- hohen **Kapitalbedarf** bei Markteintritt (sunk costs)
- Größenunabhängige **Kostenvorteile** durch Besitz von Patenten, günstigem Zugang zu Rohstoffen, günstige Standorte, Subventionen, Lern- und Erfahrungskurveneffekte in Produktion, Vertrieb, Logistik und andere Funktionen.
- **Käuferloyalität** durch Werbung, Service, Produktdifferenzierung, erster auf dem Markt
- hohe **Umstellungskosten** für den Abnehmer beim Anbieterwechsel
- exklusiver **Zugang zu Vertriebskanälen**
- **Staatliche Politik** durch Lizenzzwang, Begrenzung des Zugangs zu Rohstoffen, Umwelt-, Gesundheits-, Sicherheitsreglementierungen.

Bei der Abschätzung der zu erwartenden Vergeltung durch die etablierten Wettbewerber wird sich der potenzielle Neu-Konkurrent von Informationen über die

Vergeltung gegen frühere Eintretende und vorhandene „Kriegskassen“ bei den Etablierten leiten lassen.

III. Druck durch Substitutionsprodukte

Können die vom Branchenprodukt befriedigten Kundenbedürfnisse vergleichbar gut durch Ersatzprodukte befriedigt werden, kommt dies in einer hohen Preiselastizität der Nachfrage nach dem Branchenprodukt zum Ausdruck. Besonders gefährdet ist eine Branche bei hohen Gewinnen der Substitutthersteller, weil diese dann Spielraum für eine Steigerung des Preis-/Leistungsverhältnisses des Substituts haben und einer Branche nachhaltig schaden können.

IV. Verhandlungsmacht der Abnehmer

Anhaltspunkte für eine große Abnehmermacht sind:

- Abnehmergruppe ist konzentriert (**Großabnehmer**) und hat einen großen Anteil an den Gesamtumsätzen der Verkäufer
- **Branchen mit hohen Fixkosten**, die auf Kapazitätsauslastung angewiesen sind
- Abnehmer können glaubwürdig mit **Rückwärtsintegration** drohen
- Branchenprodukte bilden einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten oder -käufen der Abnehmer (A-Teile-Einkaufsmanagement)
- Branchenprodukte sind standardisiert oder nicht differenziert
- **niedrige Umstellungskosten** der Abnehmer
- Gewinne der Abnehmer sind niedrig
- Branchenprodukt ist für die Qualität oder Leistung des Produkts, das die Abnehmer herstellen, unerheblich
- Abnehmer ist gut/vollständig informiert (Nachfrage, aktuelle Marktpreise, Kosten der Branche)

V. Verhandlungsstärke von Lieferanten

Bei folgenden Umständen können sich Lieferanten die potenziellen Gewinne einer Branche zu größeren Teilen aneignen:

- Lieferantengruppe wird von wenigen Unternehmen beherrscht und ist stärker konzentriert als die Branche, an die sie verkauft
- Branche kann Lieferanten nicht mit Substituten/Ersatzprodukten drohen

- Branche ist als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig
- Produkt der Lieferanten ist ein wichtiger Input für das Geschäft des Abnehmers der Branche
- Lieferantengruppe hat ihre Produkte differenziert oder bei den Abnehmern der Branche Umstellungskosten aufgebaut
- Lieferantengruppe kann glaubwürdig mit **Vorwärtsintegration** drohen
- Knappe, hochqualifizierte und/oder gewerkschaftlich gut organisierte Arbeitskräfte haben große Macht (auch Arbeitskräfte sind Lieferanten)

Neben diesen 5 Wettbewerbskräften berücksichtigt Porter den Staat als Sonderfaktor, der zwar keine 6. Kraft ist, aber die genannten fünf Kräfte durch Gesetze in einer Weise beeinflussen kann, die über die Spielregeln der reinen Marktkräfte deutlich hinausgeht.

Ein Ergebnis der Analyse besteht für Porter in einer Aussage über die Branchenattraktivität, die dazu genutzt werden kann, Investitionen in Branchen mit überdurchschnittlichen Renditen zu lenken, wohingegen Branchen, in denen die 5 Kräfte ein raues Wettbewerbsklima verursachen, gemieden werden sollten. Diese Investitionsempfehlung für oder gegen eine Branche ist heute sehr umstritten. Empirisch konnte beobachtet werden, dass sich die Gewinne von Unternehmen *innerhalb* einer Branche stärker unterscheiden als *zwischen* Branchen. Dies bedeutet, dass nicht die Auswahl der geeigneten Branche ausschlaggebend ist, sondern vor allem firmenspezifische Faktoren.⁹⁵ Dies wird von Porter auch gar nicht bestritten.⁹⁶ Wichtiger als die allgemeine Branchenattraktivität sind Porter vielmehr die strategischen Handlungsalternativen (z.B. offensiv/defensiv), die vom einzelnen Unternehmen aus der Branchenanalyse abgeleitet werden können, um die 5 Wettbewerbskräfte zu bändigen. Unbestritten ist daher der Beitrag, den Porters Modell zum Verständnis des Wettbewerbs innerhalb einer Branche geleistet hat. Die 5 Kräfte und ihre Einflussfaktoren sind in Theorie und Praxis fest verankerte Größen der strategischen Marketingplanung und eine anerkannte Entscheidungsgrundlage für die Positionierung eines Unternehmens innerhalb einer Branche.⁹⁷

⁹⁵ vgl. Osterloh/Frost (1996), S. 148; Rumelt (1991)

⁹⁶ vgl. Porter (1985), S. 25

⁹⁷ vgl. Crainer (1998), S. 240 - 241

8.2.2 Positionierung innerhalb einer Branche

Die relative Wettbewerbsposition entscheidet darüber, ob die Rentabilität eines Unternehmens über oder unter dem Branchendurchschnitt liegt. Eine erfolgversprechende Position innerhalb der Branche erreicht ein Unternehmen Aufgrund eines Wettbewerbsvorteils. Porter nennt zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen: „Ein Wettbewerbsvorteil lässt sich dadurch erreichen, dass man vergleichbaren Käuferwert effizienter bereitstellt als die Konkurrenz (niedrigere Kosten) oder dass man zu vergleichbaren Kosten, aber in unverwechselbarer Weise etwas bietet, das mehr Käuferwert erzeugt als die Angebote der Konkurrenz, und sich deshalb mit einer höheren Marge verkaufen lässt (Differenzierung)“. ⁹⁸ Aus diesen beiden strategischen Wettbewerbsvorteilen leitet er unter Berücksichtigung des strategischen Zielobjekts (Gesamtmarkt oder spezielles Segment) drei in sich geschlossene Positionierungsstrategien ab:

8.2.2.1 *Umfassende Kostenführerschaft*

Durch einen umfassenden Kostenvorsprung ist das Unternehmen in der Lage, die gleiche Leistung wie die Konkurrenz mit geringeren Kosten zur Verfügung zu stellen. Verkauft das Unternehmen seine Leistung zum gleichen Preis wie die Konkurrenz, so können unmittelbar höhere Gewinne als der Branchendurchschnitt realisiert werden. Mit dem Spielraum für eine aggressive Preispolitik hat der Kostenführer aber auch die Möglichkeit, seinen Marktanteil zu erhöhen, Wettbewerber aus dem Markt zu drängen und weitere Skalenerträge zu erwirtschaften, was mittelbar ebenfalls zu höheren Gewinnen führt. Um den Wettbewerbsvorteil der Kostenführerschaft innerhalb einer Branche zu erlangen, sind eine Reihe von Maßnahmen erforderlich:

- offensiver Aufbau von Produktionsanlagen effizienter Größe (Economies of Scale)
- Struktur der Kapazitätsauslastung (Economies of Steam)
- konsequente Ausnutzung von Kostensenkungspotenzialen durch Erfahrungs- und Lernkurveneffekte (Savings)
- Vermeidung marginaler Kunden
- strenge Kostenkontrolle, insbesondere in Bereichen wie F&E, Service, Vertreterstab und Werbung

⁹⁸ zitiert nach Hindle (2001), S.336

8.2.2.2 Differenzierung

Ziel des Unternehmens ist es, das eigene Produkt von denen der Konkurrenz abzuheben, so dass es vom Kunden als wertvoller und einzigartig wahrgenommen wird und der Preiswettbewerb insoweit ausgehebelt wird, als dass die Kunden bereit sind, einen höheren Preis als für das Konkurrenzprodukt zu zahlen. Differenzierungsansätze sind:

- Markenbildung
- höchste Qualität
- außergewöhnliches Design
- einzigartige Technologie
- hervorragender Service
- flächendeckendes Vertriebsnetz
- etc.

Die Reduktion der Produktionskosten ist bei dieser Positionierung zwar nicht das primäre Ziel, aber dennoch nicht zu vernachlässigen. Werden die Mehrkosten für die Differenzierung (Verbesserung des Produktes und Kommunikation dieser Verbesserung an den Kunden) nicht durch den vom Kunden zu zahlenden Preisaufschlag abgedeckt, ist der Wettbewerbsvorteil verloren.

8.2.2.3 Konzentration auf Schwerpunkte

Während sich die Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung auf eine branchenweite Umsetzung beziehen, konzentriert sich der dritte von Porter vorgeschlagene Weg auf einzelne Marktsegmente oder **Marktnischen** (bestimmte Abnehmergruppe, spezieller Teil der Produktpalette einer Branche oder ein begrenztes Absatzgebiet). Durch die Konzentration auf ein eng begrenztes strategisches Marktziel sollte das Unternehmen in der Lage sein, die Bedürfnisse ihrer Klientel gezielter, wirkungsvoller und effizienter zu befriedigen. Auf seine Nische bezogen wird es dem Unternehmen daher möglich, entweder mit einem differenzierten Produkt oder als Kostenführer oder sogar in beiden Positionen gleichzeitig aufzutreten.

8.2.2.4 Kritik der 3 Strategietypen - kombinierte Strategien

| | | Strategischer Wettbewerbsvorteil | |
|--------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| Strategisches Zielobjekt | gesamte Branche | Einzigartigkeit aus Sicht des Käufers | Kostenvorsprung |
| | Beschränkung auf ein Segment | Differenzierung | Umfassende Kostenführerschaft |
| | Konzentration auf Schwerpunkte | | |

Abbildung 9: Strategietypen zur Positionierung innerhalb einer Branche nach Porter⁹⁹

Porters drei Strategietypen decken sich strukturell mit den 3 von Kotler vorgeschlagenen Marketingstrategien zur Zielmarktbestimmung:¹⁰⁰

1. Undifferenziertes Marketing

- Massenabsatz am Gesamtmarkt
- Kostendegressionseffekte

2. Differenziertes Marketing

- Bedienung eines segmentierten Gesamtmarktes
- segmentspezifischer Marketing-Mix

3. Konzentriertes Marketing

- Spezialisierung auf einzelne Märkte/Kundengruppen, Produkte oder Segmente

Auch das aus 4 Ebenen bestehende Strategie-Raster von Becker

1. Marktfeldstrategien

- Marktdurchdringungsstrategie
- Marktentwicklungsstrategie
- Produktentwicklungsstrategie
- Diversifikationsstrategie

⁹⁹ vgl. Porter (1980), S. 75

¹⁰⁰ vgl. Kotler (1977), S. 180; Kotler/Bliemel (1999), S. 123 f. bzw. S. 456 ff.

2. Marktstimulierungsstrategien
 - Präferenzstrategie
 - Preis-Mengen-Strategie
3. Marktparzellierungsstrategien
 - Massenmarktstrategie (total oder partial)
 - Segmentierungsstrategie (total oder partial)
4. Marktarealstrategien (lokal, regional, national, international, weltweit)¹⁰¹

findet in Hinblick auf die Ebenen 2 bis 4 seine Entsprechung bei Porter, wobei Präferenz- mit Differenzierungsstrategie sowie Preis-Mengen- mit Kostenführerstrategie korrespondieren. Marktparzellierungs- und Marktarealstrategien können als Ausprägung der Konzentrationsstrategie angesehen werden. Porters Muster zur grundsätzlichen Positionierung ist in der aktuellen Marketing-Literatur demnach fest verwurzelt, welche Schlüsse aus dieser Struktur zu ziehen sind, ist jedoch umstritten.

Porter hält eine **eindeutige** Positionierung für unerlässlich. Unternehmen, die sowohl um Kostenführerschaft als auch um Differenzierung bemüht seien, sitzen „zwischen den Stühlen“ und erwirtschaften sowohl im Preiswettbewerb gegenüber den „echten“ Kostenführern als auch im Qualitätswettbewerb gegenüber den „reinen“ Differenzierungs-Anbietern nur unterdurchschnittliche Renditen.¹⁰² Zugleich wird aber auch betont, dass bei der Differenzierungs- und Konzentrationsstrategie die Kosten nicht aus den Augen gelassen werden dürfen. Hier zeigte sich bereits, dass Porters scharfe Abgrenzung zwischen den drei Grundtypen zu hinterfragen ist. „Als Wettbewerbsstrategie 1980 in den USA erschien, boten Porters Strategietypen eine rationale und einfache Methode für Unternehmen, die der strategischen Verwirrung ein Ende bereitete. Das Gefühl der Sicherheit erwies sich jedoch als kurzlebig. Weniger als ein Jahrzehnt später mussten Unternehmen auf allen Ebenen konkurrieren. Sie mussten sich durch verbesserten Service oder schnellere Entwicklung von anderen Unternehmen unterscheiden und **gleichzeitig** Kostenführer, das heißt billiger als ihre Konkurrenten, sein.“¹⁰³ Beispielsweise konnte

¹⁰¹ vgl. Becker (2002), S. 352

¹⁰² vgl. Porter (1980), S. 78 - 82; Becker (2002), S. 358; empirisch erhärtet u.a. durch PIMS-Projekt

¹⁰³ Crainer (1998), S. 240

durch das Baukasten-Prinzip im Investitionsgüterbereich Kostenführerschaft mit individualisierten, d.h. präferenzorientierten und differenzierten Massenprodukten erreicht werden. Aus diesem Blickwinkel muss eingeräumt werden, dass sich „Kostenführerschaft“ auf betriebswirtschaftliche Voraussetzungen beim Anbieter bezieht, „Differenzierung“ dagegen auf marktwirtschaftliche Ansatzpunkte beim Abnehmer. Bei der „Konzentration“ handelt es sich wiederum um einen Ansatz der Marktbearbeitung. Den 3 Strategietypen liegt somit kein einheitliches Unterscheidungsmerkmal zugrunde.¹⁰⁴ Trotz dieser Kritik sind die von Porter eingeführten Positionierungsstrategien in Hinblick auf mögliche Wettbewerbsvorteile bis heute gültig und aus marktorientierter Sicht ohne grundsätzliche Alternative geblieben.¹⁰⁵

8.2.3 Wertkettenanalyse

Die Herausforderung für eine Unternehmung liegt nun darin herauszufinden, welches die relativ attraktiven Kostenpositionen beziehungsweise Differenzierungsmöglichkeiten sind, um so die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen analysieren zu können. Ausgehend von der Hypothese, dass Wettbewerbsvorteile im wesentlichen aus dem Wert entstehen, den ein Unternehmen für seine Kunden generieren kann¹⁰⁶, führte Porter 1985 hierzu die **Wertkette** als Analyseinstrument ein, welches die strategischen Stärken und Schwächen im Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens offen legen soll. Sie bot eine Alternative zu den bis dahin üblichen, hauptsächlich auf den Marktanteil ausgerichteten Unternehmensstrategien und gliedert ein Unternehmen in neun wertschöpfende Tätigkeitsbereiche, von denen 5 als primäre Aktivitäten im Leistungserstellungsprozess unmittelbar der Wertschöpfung dienen und dabei von 4 sekundären Aktivitäten mit Versorgungs- und Steuerungsleistungen unterstützt werden. Diese in Abbildung 10 gezeigte Gliederung kann den betrieblichen Anforderungen entsprechend weiter untergliedert werden.

¹⁰⁴ vgl. Becker (2002), S. 373

¹⁰⁵ vgl. Hamel, G. in: Crainer (1998), S. 237

¹⁰⁶ vgl. Porter (1985), S. 22



Abbildung 10: Wertkette¹⁰⁷

Durch die Fokussierung auf die Wertschöpfung werden die strategisch wichtigen Bereiche identifiziert, welche die Quellen von Wettbewerbsvorteilen sein können. Aber auch Unternehmensbereiche, die nicht zum Kundenwert beitragen, werden als solche offengelegt. „Beim Konzept der Wertschöpfungskette überprüft das Unternehmen Kosten und Leistungsfähigkeit bei jedem wertschöpfenden Funktionsbereich und sucht nach möglichen Verbesserungen. Parallel dazu sollte unbedingt versucht werden, die entsprechenden Positionen bei den wichtigsten Konkurrenzunternehmen einzuschätzen. Bei jeder Einzelaktivität, die das Unternehmen besser und (oder) günstiger durchführt als seine Konkurrenten, kann es einen Wettbewerbsvorteil erreichen.“¹⁰⁸ Porter nennt zehn Antriebskräfte (Value-Drivers), die in einzelnen Bereichen oder auch bei deren Verknüpfung zu Wettbewerbsvorteilen führen können:¹⁰⁹

- Größenvorteile (economies of scale),
- Organisationales Lernen (savings)
- Struktur der Kapazitätsauslastung (economies of steam),
- Fähigkeit, Aktivitäten verschiedener Wertketten zu verknüpfen und gemeinsam zu nutzen (intern, aber auch Lieferanten und Abnehmer),
- Verflechtungen mit anderen Wertketten des Unternehmens, Synergien (economies of scope)
- Grad der vertikalen Integration in einer Wertaktivität
- Wahl des Zeitpunktes für Markteintritt oder Umgestaltung der Wertkette

¹⁰⁷ vgl. Porter, (1985), S. 66

¹⁰⁸ Kotler et. al. (2003), S. 541

¹⁰⁹ vgl. Porter (1985), S. 106 ff.; Ruoff (2001), S. 101 f.

- Standort
- unternehmenspolitischer Ermessensspielraum
- außerbetriebliche Faktoren (z.B. staatliche Eingriffe).

Je nachdem, welcher Art diese Wettbewerbsvorteile sind, erfolgt die Entscheidung für Kostenführer-, Differenzierungs- oder Konzentrationsstrategie.

8.2.4 „Fit“ von Markt und Unternehmensstrategie

Nach Porter kann das Unternehmen sowohl auf die eigene Wettbewerbsposition als auch (in begrenztem Umfang) auf die Struktur und Attraktivität der Branche gestaltend einwirken. Chancen/Risiken der Unternehmensumwelt (Branchenanalyse) auf der einen Seite und Stärken/Schwächen des Unternehmens (Wertkettenanalyse) auf der anderen Seite müssen zueinander passen („Fit“). Vereint werden beide Aspekte in der in den 90er Jahren bekannt gewordenen SWOT-Analyse.¹¹⁰ Porter hat diesen Fit-Gedanken in einem späteren Artikel auf 3 Fit-Typen erweitert:¹¹¹

- Übereinstimmung zwischen jeder einzelnen Aktivität und der Gesamtstrategie zur Positionierung innerhalb der Branche (Wenn sich z.B. ein Unternehmen als Kostenführer positioniert, kann der Bereich Kundenservice nicht auf individuelle Betreuung jedes einzelnen Kunden setzen)
- gegenseitige Verstärkung/Unterstützung der verschiedenen Unternehmensaktivitäten (Verknüpfung, koordinierte Strategie über alle Bereiche)
- Optimierung der einzelnen Aktivitäten

In der Strategie zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sieht Porter den Schwerpunkt also mehr und mehr bei den Aktivitäten, die anders / besser durchgeführt oder verknüpft werden als von der Konkurrenz. Vor dem Hintergrund verschärften Wettbewerbs relativiert er sogar die Nachhaltigkeit von Positionierungsvorteilen innerhalb einer Branche, die ohne einen gleichzeitigen Vorsprung bei den Aktivitäten nicht von Bestand sein können: „Choosing a unique

¹¹⁰ SWOT = **S**trengths (Stärken), **W**eakness (Schwächen), **O**pportunities (Chancen), **T**hreats (Risiken), vgl. Hindle (2001), S. 281 - 283

¹¹¹ vgl. Porter (1996), S. 70 ff.

position, however, is not enough to guarantee a sustainable advantage. A valuable position will attract imitation by incumbents, who are likely to copy it ... positioning requires a tailored set of activities because it is always a function of differences on the supply side; that is, of differences in activities ..."¹¹²

Mit dieser Betonung der Aktivitäten ist Porter dem ressourcenorientierten Ansatz (siehe Kapitel 8.3) sehr nahe gekommen, besteht doch zwischen „Aktivitäten“ und „Ressourcen“ eines Unternehmens ein untrennbarer Zusammenhang. Porter selbst sieht die ressourcenorientierte Sichtweise denn auch als Ergänzung, nicht als Ersatz der marktorientierten Positionierung.¹¹³

Abschließend ist zum marktorientierten Ansatz festzuhalten, dass er das Denken der heute mit Wettbewerbsstrategien befassten Manager-Generation maßgeblich geprägt hat und die heute immer noch dominierende Denkschule ist.¹¹⁴

8.3 Ressourcenorientierter Ansatz (Resource-based Approach)

Der „Resource-based Approach“ ist eine seit den 90er Jahren an Bedeutung gewinnende Schule des strategischen Managements und „... macht die von der Industrieökonomik vernachlässigte Unterschiedlichkeit von Unternehmen zum Ausgangspunkt der Analyse“¹¹⁵. „Er stellt die materiellen (zum Beispiel Immobilien), immateriellen (zum Beispiel Markennamen, Patente) und organisatorischen Ressourcen (zum Beispiel Arbeitsabläufe) eines Unternehmens in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Wettbewerbsvorteile beruhen aus dieser Perspektive auf Ressourcen, die für die Funktionserfüllung erforderlich und zugleich in irgendeiner Form einmalig sind, das heißt von anderen Unternehmen zumindest kurzfristig nicht imitiert werden können. Beispiele hierfür sind Coca Colas Markenname, Sonys Miniaturisierungs-Know how, Benettons Kommunikationssystem und Microsofts Marktanteil.“¹¹⁶

¹¹² Porter (1996), S. 68

¹¹³ vgl. Porter (1991), S. 108

¹¹⁴ vgl. Hopfenbeck (2000), S. 596

¹¹⁵ Hopfenbeck (2000), S. 596

¹¹⁶ Dietl/Pauli/Royer (1999), S. 1

Vertreter der ressourcenorientierten Sichtweise gehen davon aus, dass Positionierungsvorteile auf dem Absatzmarkt keinen langfristigen Schutz vor Konkurrenten bieten. Wenn alle Unternehmen auf die gleichen Ressourcen zurückgreifen können (z.B. auf dem Arbeits- und Kapitalmarkt), dann ist langfristig jede Kosten- oder Qualitätsführerschaft angreifbar. Die marktorientierten Strategie des „Fit“ wird kritisiert, weil die Anpassung (der Fit) zwischen Branche und Unternehmensaktivitäten nur unter den aktuell bekannten oder vorhersehbaren Bedingungen erfolgt und die Aktivitäten nur auf den gegenwärtig vorhandenen Ressourcen aufbauen. Dies führt zu einer Vernachlässigung unvorhersehbarer Entwicklungen innerhalb der Branche (geänderte Kundenbedürfnisse, neue Technologien und Produkte etc.) und der eigenen Möglichkeiten, diese Entwicklung zu beeinflussen. Die marktorientierte Sichtweise sei zu statisch und gebe auf die Herausforderungen des zukünftigen Marktes keine ausreichende Antwort.¹¹⁷

8.3.1 Kernkompetenzen als Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile

In den heutigen dynamischen Branchen beruhen nachhaltige Wettbewerbsvorteile vielmehr auf Ressourcen, und zwar solchen Ressourcen, die unternehmensspezifisch (einzigartig) aufgebaut und genutzt werden und nicht nur in heutigen sondern auch auf zukünftigen Märkten und Produktfeldern wertschöpfend sind. C.K. Prahalad und Gary Hamel führten für diese wettbewerbsentscheidenden Ressourcen 1990 den Begriff der „Kernkompetenzen“ ein.¹¹⁸ Diese basieren nicht auf einzelnen Ressourcen (von der Konkurrenz imitierbare Einzelfähigkeit oder Einzeltechnologie), sondern auf einem Bündel von Fähigkeiten und Technologien, das sich im Unternehmen in organisationalen Lernprozessen herausgebildet hat. „Eine Kernkompetenz stellt die Summe des über einzelne Fähigkeitsbereiche und einzelne Organisationseinheiten hinweg Erlernten dar. Es ist also höchst unwahrscheinlich, dass eine Kernkompetenz ganz auf eine einzelne Person oder ein kleines Team beschränkt ist.“¹¹⁹

¹¹⁷ vgl. Osterloh/Frost (1996), S. 142 ff.

¹¹⁸ vgl. Hamel/Prahalad (1990)

¹¹⁹ Hamel/Prahalad (1994), S. 307

Um diese Fähigkeitenbündel in einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil umsetzen zu können, müssen bei Kernkompetenzen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:¹²⁰

- **Wertschöpfung / Kundenutzen**
 - eine Kernkompetenz trägt erheblich zum vom Kunden wahrgenommenen und honorierten Wert bei
- **Einzigartigkeit im Wettbewerb**
 - Kernkompetenzen sind von der Konkurrenz schwer zu durchschauen und zu imitieren
 - Kernkompetenzen können nicht gekauft sondern nur im Unternehmen aufgebaut werden (organisationales Lernen) - sie stellen Ressourcen dar, die durch kein Marktangebot (Arbeitsmarkt, Technologiemarkt etc.) substituiert werden können
- **Ausbaufähigkeit / Transferierbarkeit**
 - Kernkompetenzen sind nicht auf ein Anwendungsfeld beschränkt, sondern lassen sich auf innovative Produkte und die Märkte von morgen transferieren

Den besten Schutz vor Imitation und damit die nachhaltigsten Wettbewerbsvorteile bieten dabei Ressourcen, die weder handelbar noch physisch greifbar sind. Damit können Kernkompetenzen besonders in immateriellen Größen wie Unternehmenskultur, einzigartigen Stakeholderbeziehungen oder impliziten Wissen der Organisation verankert sein.

Im Gegensatz zu materiellen Unternehmenswerten nutzen sich Kernkompetenzen nicht ab. Im Gegenteil nehmen die Kompetenzen durch Gebrauch zu. Gegenüber der Investition in neue Produkte, deren Ertrag üblicherweise durch einen Produktlebenszyklus begrenzt ist, verspricht die Investition in Kernkompetenzen ein zeitlich unbegrenztes Nutzenpotenzial, da diese immer wieder neue Produktinnovationen ermöglichen sollen (siehe Abbildung 11).

¹²⁰ vgl. Hamel/Prahalad (1994), S. 309 - 313; Osterloh/Frost (1996), S. 139; Lombriser/Abplanalp (1998), S. 158

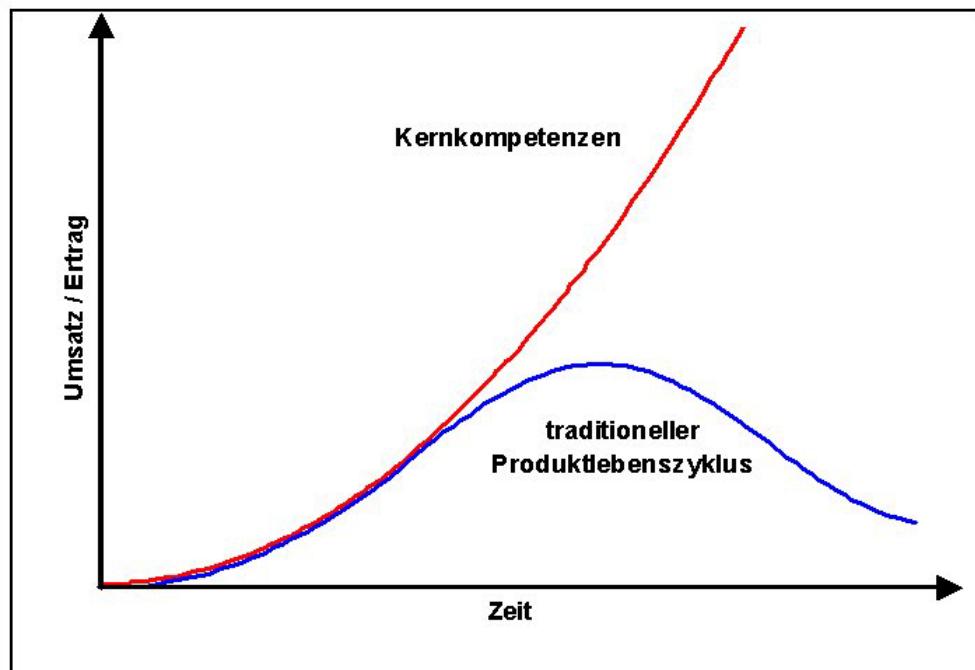


Abbildung 11: Vergleich zwischen Produktlebenszyklus und Kernkompetenzen¹²¹

Hamel und Prahalad betonen ausdrücklich, dass „Kernkompetenzen“ nicht gleichbedeutend mit „vertikaler Integration“ in einem bestimmten Produktfeld sind. „Was ein Unternehmen zu kontrollieren versuchen sollte, sind jene Kernkompetenzen, die den größten Beitrag zu dem von den Kunden wahrgenommenen Wert leisten. ... In vielen Branchen findet eine Entwicklung weg von der vertikalen Integration und hin zur virtuellen Integration statt. In einer Allianz oder einem Netzwerk ist jede Firma auf einige wenige Kernkompetenzen spezialisiert. Obwohl die Manager wissen müssen, welche Palette an Kompetenzen erforderlich ist, um in einem bestimmten Produktbereich oder einem Markt wettbewerbsfähig zu sein, müssen nicht alle diese Kompetenzen im eigenen Unternehmen beheimatet sein.“¹²² So gesehen sind beispielsweise die verstärkten Contracting-Aktivitäten vieler EVU nicht zwingend der Ausbau einer Kernkompetenz.

8.3.2 „Stretch“ zwischen Ressourcen und strategischen Zielen

Bei „Fit-Strategien“ besteht die Gefahr, dass strategische Ziele den vorhandenen Märkten, Kunden und deren Bedürfnissen einerseits sowie den im Unternehmen

¹²¹ vgl. Osterloh/Frost, S. 153

¹²² Hamel/Prahalad (1994), S. 318

vorhandenen Ressourcen andererseits „angepasst“ werden. Dieser „Fit“ mag bei kurzfristigen Zielen für die Realisierbarkeit geboten sein, führt bei den langfristigen Planungen aber zu wenig ambitionierten Zielsetzungen und einer eher statischen Fortschreibung der Vergangenheit. Märkte und Kundenbedürfnisse ändern sich rasch. Unternehmensressourcen und Kernkompetenzen müssen ständig weiterentwickelt werden, um auch in Zukunft einen Wettbewerbsvorteil behaupten zu können. Ein um Innovation und nachhaltige Wettbewerbsvorteile bemühtes Management hat deshalb eine Spannung, einen „Stretch“ zwischen den strategischen Zielen und den vorhandenen Ressourcen herzustellen und somit eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Unternehmens einzuleiten. An die Stelle der statischen Frage „What is our Business?“ tritt die dynamische Aufgabenstellung „What Business are we capable of doing?“.

An dieser neuen Aufgabenstellung wird der strategische Nutzen von Kernkompetenzen deutlich. Natürlich ist auch aus ressourcenorientierter Sicht keine genauere Prognose über zukünftige Marktentwicklungen möglich, aber mit der bewussten Entwicklung von Kernkompetenzen legt das strategische Management zuverlässig fest, in welchen Aktivitäten das Unternehmen zukünftig führend sein will. Der bewusste „Stretch“ zwischen dem heute Erreichbaren und dem zukünftig Möglichen soll auch bei heutigen Marktführern die Innovationskraft wach halten und zu Engagements in neuen Märkten ermutigen. Wie die an den jeweiligen Kundenbedürfnissen ausgerichteten Produkte der Zukunft genau aussehen mag noch ungewiss sein - welche Kernkompetenzen dem Unternehmen bei diesen Produkten Wettbewerbsvorteile verschaffen ist schon fester Bestandteil der Strategie.¹²³

8.3.3 „Fit“ und „Stretch“ ergänzen einander

Die von einigen Vertretern der ressourcenorientierten Sichtweise vorgebrachte Kritik, der marktorientierte Ansatz sähe die Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ausschließlich in Unvollkommenheiten auf dem Absatzmarkt, die bewusst ausgenutzt und vergrößert würden um so eine „monopolistische Rente“ zu erhalten¹²⁴, wird in

¹²³ vgl. Hamel/Prahalad (1994), S. 226 ff.

¹²⁴ vgl. Osterloh/Frost (1996), S. 145

dieser Arbeit nicht geteilt. Auch wenn durch die Positionierung als Differenzierungsanbieter eine „einzigartige“ (konkurrenzlose) Stellung angestrebt wird, sieht Porter die Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile doch eher bei den Aktivitäten des Unternehmens.¹²⁵ Vielmehr scheint es, dass es sich bei „market-based view“ und „resource-based view“ um „zwei Seiten der gleichen Medaille“¹²⁶ handelt.

In dieser Arbeit werden die Überlegungen beider Richtungen (marktorientiert und ressourcenorientiert) als ergänzend und nicht als gegensätzlich zugrunde gelegt. Die entsprechenden Überlegungen sind auf dem Contracting-Markt sowohl für die Anbieterseite als auch für Contracting-Nehmer relevant. Während die marktorientierte Sichtweise die fundamentalen Grundlagen für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gelegt hat, fokussiert der ressourcenorientierte Ansatz mit der zentralen Stellung der Kernkompetenzen auf die immer wichtiger werdende überragende Beherrschung ausgewählter Unternehmensaktivitäten, die auch in Zukunft zu einzigartigen Wertschöpfungsleistungen befähigen.

¹²⁵ siehe Kapitel 8.2.4, S. 57

¹²⁶ vgl. Rühli (1994), S. 49

Teil C: Contracting im deutschen Energiemarkt

9 Definition von Contracting

Ausgehend von der englischen Wurzel des Begriffes (Contract = Vertrag) muss zunächst festgestellt werden, dass „Contracting“ prinzipiell alle vertraglich geregelten Lieferungs- und Leistungsbeziehungen bezeichnen könnte.¹²⁷ Dennoch sind neben dem Bereich der Energielieferung keine weiteren Branchen bekannt, in denen dieser Begriff als Produkt- oder Leistungsbezeichnung verwendet wird. Seit man in der Energiewirtschaft vom Contracting spricht, gibt es aufgrund der Vielfalt in den individuellen Gestaltungsvarianten immer wieder Missverständnisse, was genau unter dem Begriff zu verstehen ist. Dabei sind nicht nur Contractoren und Kunden verunsichert, wenn man zwar vom gleichen Begriff spricht, aber unterschiedliche Bedeutungen meint. Auch Gerichte vermeiden es in Urteilsbegründungen eine Definition anzuführen.¹²⁸ In den vergangen Jahren gab es deshalb verschiedene Versuche das Contracting zu definieren und einzuschränken. Eine von der Energieagentur NRW verwendete Definition kann als Beispiel für einen Minimalkonsens dessen dienen, was in der Energiewirtschaft gemeinhin darunter verstanden wird:

„Contracting ist die vertraglich fixierte Übertragung von Aufgaben der Energiebereitstellung und der Bewirtschaftung auf ein externes Dienstleistungsunternehmen“¹²⁹

Dabei waren 3 Merkmale des Energie-Contractings allgemein anerkannt:¹³⁰

1. Das externe Dienstleistungsunternehmen übernimmt das unternehmerische Risiko.

¹²⁷ übersetzt bedeutet Contracting nichts anderes als „einen Vertrag abschließen“

¹²⁸ vgl. Energieagentur NRW (2002), S. 6

¹²⁹ Energieagentur NRW (2001)

¹³⁰ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 6; MSE Consulting GmbH (2001), S. 143

2. Die Dienstleistung wird individuell für einen Kunden (bzw. eine Kundengruppe) durchgeführt.
3. Die für die Dienstleistung notwendigen Anlagen sind in dem zu versorgenden Gebäude, Objekt oder Unternehmen bzw. in dessen unmittelbarer Nähe installiert.

Die im November 2003 erschienene

DIN 8930 „Kälteanlagen und Wärmepumpen - Terminologie“, Teil 5: „Contracting“

hat die Aussicht, sich als feste Definition zu behaupten. Sie ist aus der Arbeit der „Projektgruppe Contracting“ entstanden, die sich aus Mitgliedern des Verbandes für Wärmelieferung e.V. (VfW), des Bundesverbandes Privatwirtschaftlicher Energie-Contracting-Unternehmen e.V. (PECU), der Energieagentur NRW und einiger Unternehmen zusammensetzt. Die Norm beinhaltet die folgende Definition des Begriffes, welche zwar nicht durch Präzision bestehen kann, aber dafür den zahlreichen Ausgestaltungsformen des Angebotes noch ausreichend Spielraum lässt:

„Contracting = zeitlich und räumlich abgegrenzte Übertragung von Aufgaben der Energiebereitstellung und Energielieferung auf einen Dritten, der im eigenen Namen und auf eigene Rechnung handelt“¹³¹. Dass es sich beim Contracting um die Lieferung von Nutzenergie an den Endverbraucher handelt, wird durch eine Anmerkung klargestellt, dass als Energieformen z.B. Kälte, Wärme, Strom oder Druckluft anzusehen sind.

Neben dieser allgemeinen Definition finden sich in der DIN 8930-5 zusätzlich

- Definitionen der Vertragsbeteiligten
 - Contractor = Lieferant der Energie
 - Contracting-Nehmer = Auftraggeber von Contractingleistungen
- Beschreibungen der 4 gängigsten Contracting-Varianten in ihren reinen Ausprägungen mit Angaben über die jeweiligen Ziele, Anwendungsbereiche,

¹³¹ DIN 8930 - 5 (2003), S. 2

Leistungskomponenten, Arten der Leistungsvergütung und rechtlichen Grundlagen (vgl. Kapitel 11)

- Energieliefer-Contracting
- Einspar-Contracting
- Techn. Anlagenmanagement (Betriebsführungs-Contracting)
- Finanzierungs-Contracting

Insgesamt ist es zu begrüßen, dass die jahrelange Vorbereitungs- und Entwurfsphase der DIN 8930-5 im November 2003 endlich mit der offiziellen Normung abgeschlossen werden konnte, hilft sie doch auf allen Seiten Verunsicherungen abzubauen. Auch wenn die DIN Norm keinen rechtsverbindlichen Charakter besitzt, so erkennen die Gerichte diese i.d.R. als „Stand der Technik“¹³² an. Hierbei entfalten die normierten Definitionen ihren Wert nicht in erster Linie in der genannten Beschreibung des Oberbegriffes, sondern vielmehr in der einheitlichen Terminierung der in Kapitel 11 beschriebenen Varianten, bei denen bisher eine unüberschaubare Begriffsvielfalt für Verunsicherung sorgte.

10 Contracting in der Wertkette für Energiedienstleistungen

10.1 Wertschöpfungskette für Energiedienstleistungen (EDL) nach dem Umwandlungsstatus der Energie

Die Energie-Verbraucher benötigen keine Energie an sich, sondern wollen ihre energierelevanten Bedürfnisse befriedigen. Die hierfür erforderlichen energetischen Funktionen wie beleuchtete Arbeitsplätze, klimatisierte Räume, bearbeitete Werkstücke, Mobilität, Kommunikation etc. werden im allgemeinen energiepolitischen Sprachgebrauch als **Energiedienstleistungen (EDL)** bezeichnet.¹³³ Diese stellen die finale Stufe aller energetischen Wertschöpfungsprozesse dar.

¹³² Bemann/ Schädlich (2003): Rechtliche und Vertragsrelevante Rahmenbedingungen in Contracting Handbuch, S. 213

¹³³ vgl. Ramesohl (2000); S. 16; Enquete-Kommission (2002); Wuppertal Institut (2002). Bei dieser Definition der finalen Wertschöpfungsstufe des Energiebereiches ist auf eine scharfe Trennung gegenüber kommerziellen Dienstleistungen von Energieunternehmen zu achten, deren Produkte gelegentlich auch als „Energiedienstleistungen“ bezeichnet werden.

Zur Befriedigung des Bedarfes nach Energiedienstleistungen haben sich über Jahrhunderte hinweg verschiedene Wertschöpfungsketten etabliert. In Anlehnung an den Verarbeitungsstand der Energie wird allgemein von 5 Wertschöpfungsstufen ausgegangen, wie sie in folgender Struktur dargestellt und definiert sind:¹³⁴

1. Exploration und Abbau der direkt von der Natur zur Verfügung gestellten

Energieträger = Primärenergie

Beispiele:

- a. Kohle
- b. Rohöl
- c. Erdgas

2. Umwandlung der Primärenergie durch menschliche Aktivität in eine

verbrauchsgerechte Form = Sekundärenergie

Beispiele:

- a. elektrischer Strom aus Kohle
- b. Otto-Normalkraftstoff aus Rohöl
- c. gereinigtes Erdgas

3. Transport der verbrauchsgerecht aufbereiteten Energie an den Ort des

Endverbrauchs = Endenergie

Beispiele:

- a. Strom in der Steckdose
- b. Benzin im Tank des Kfz
- c. Erdgas am Brenner

4. Umwandlung der Endenergie zum Bedarfszeitpunkt in die unmittelbar

benötigte Form = Nutzenergie

Beispiele:

- a. Licht
- b. mechanische Arbeit
- c. Wärme

¹³⁴ vgl. BMWi (2001), S. 102 - 104; BMWi (2003b), S. 54 - 57; Schwarze (2003), S. 11 - 16; Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W. (1998) S. 19 - 21

5. Veränderung des Umfeldes durch die Nutzenergie zur Erzeugung der gewünschten energetischen Funktion = **Energiedienstleistung (EDL)**

Beispiele:

- a. heller Arbeitsplatz
- b. Mobilität
- c. warmes Duschbad

Die innerhalb dieser 5-stufigen Struktur möglichen Wertschöpfungsaktivitäten sowie Beispiele für entsprechende Anlagen und Betriebe sind Abbildung 12 zu entnehmen.

Bei diesem weit verbreiteten 5-Stufen-Modell ist anzumerken, dass der vollständige Durchlauf aller Stufen dieser Wertschöpfungskette natürlich nicht immer erforderlich ist. Beispielsweise kann die Primärenergie „Sonnenstrahlung“ unmittelbar in die Energiedienstleistung „helles Büro“ verwandelt werden. Ferner bleiben Alternativen unberücksichtigt, in denen die gewünschte EDL weitestgehend ohne den Verbrauch von Primärenergie bereitgestellt werden kann (Wärmerückgewinnung, Isolierung).

Schließlich ist kritisch anzumerken, dass diese 5-Stufen-Struktur am Umwandlungsstatus der Energie orientiert und damit auf den produktionstechnischen Transformationsprozess fixiert ist. Aus Porters Wertkettenmodell sind damit nur die „Operationen“ erfasst, womit andere wertschöpfende Aktivitäten (Logistik, Marketing) weitgehend unberücksichtigt bleiben. Auch werden produktionstechnisch sinnvolle Arbeitsteilungen innerhalb einer Wertschöpfungsstufe nicht dargestellt: So sind beispielsweise für die Umwandlung der Primärenergie „Brennstoff“ (Kohle, Erdgas, Uran) in die Sekundärenergie „Elektrischer Strom“ oft die Wertketten von 3 oder mehr unterschiedlichen Betrieben (Brennstoffaufbereitung, Transport, Kraftwerk) aneinander zu reihen.

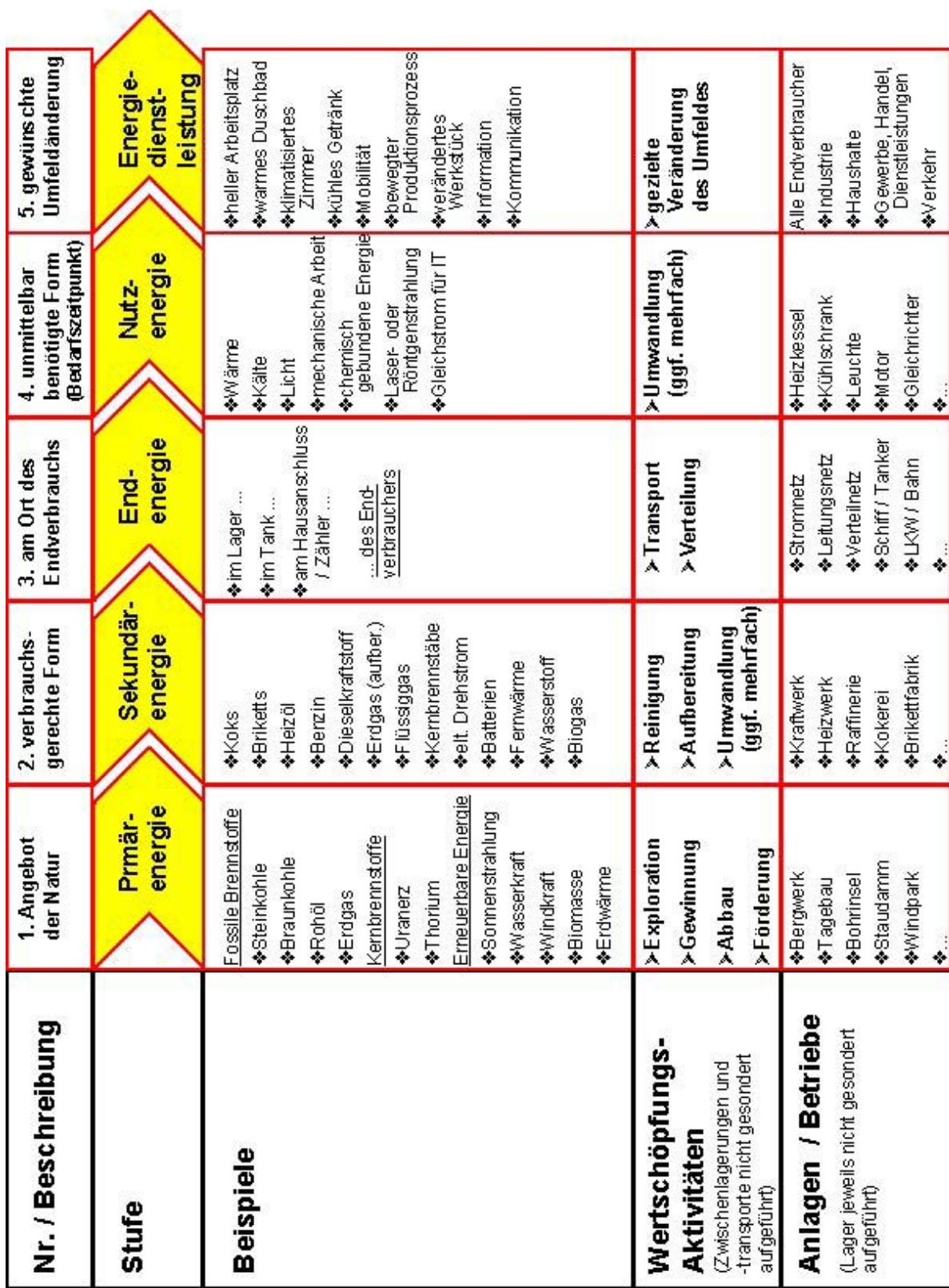


Abbildung 12: Die Wertschöpfungskette für Energiedienstleistungen nach dem Verarbeitungsstatus der Energie

Das Modell kann somit nur als grobe Ausgangsbasis für eine Wertketten- und Transaktionskostenanalyse verwendet werden. Trotz dieser Einschränkung soll es aber als Grundlage für die weiteren Untersuchungen dienen, weil es

1. eindeutige Definitionen der einzelnen Wertschöpfungsstufen liefert und wegen seiner Übersichtlichkeit und weiten Verbreitung in der Energiewirtschaft leicht verständlich ist,
2. an den physikalisch/technischen Minimalanforderungen an den Wertschöpfungsprozess orientiert ist und damit die Basis für alle differenzierteren Wertketten des Energiesektors darstellt und
3. durch weitere Untergliederung einzelner Bereiche leicht auf den erforderlichen Detaillierungsgrad gebracht werden kann (für den Bereich der „Nutzenergie“ siehe beispielsweise Abbildung 14 auf Seite 75).

10.2 Contracting als Verlagerung der Schnittstelle zwischen EVU und Endverbraucher

Contracting-Angebote von EVU bieten dem Energieverbraucher kein neues Produkt zur Befriedigung seiner energetischen Bedürfnisse. Vielmehr werden die benötigten EDL durch Anwendung der gleichen Nutzenergien bereitgestellt wie in der herkömmlichen Energieversorgung. Der Energieverbraucher erhält durch Contracting lediglich die Möglichkeit, die „im Bedarfszeitpunkt unmittelbar benötigte Energieform“ (**Nutzenergie**) extern einzukaufen. Diese musste er bisher üblicherweise intern unter Zukauf von **Endenergie** selbst erstellen und entsprechende Umwandlungsanlagen (Kessel, Kraftwerke, Kompressoren etc.) vorhalten und betreiben. Damit handelt es sich bei der Bereitstellung von Nutzenergie um ein dem Kunden bekanntes Nutzenbündel, bei dem nur die Wertschöpfungsstufe „Umwandlung von Endenergie in Nutzenergie“ an das EVU outsourct wird. Da das EVU bisher schon als Lieferant von Endenergie tätig ist, stellt dieses Outsourcingangebot für das EVU eine vertikale, vorwärtsgerichtete Integration der eigenen Wertschöpfungskette dar. Der Leistungserstellungsprozess bleibt beim Contracting im Vergleich zur traditionellen Endenergielieferung durch EVU im wesentlichen unverändert, lediglich die Aufgabenteilung zwischen EVU und Endverbraucher ändert sich.

Die **Schnittstelle** für den Leistungsübergang vom EVU auf seinen Kunden liegt traditionell zwischen den Stufen Endenergie und Nutzenergie und wird durch den Strom- oder Gaszähler exakt definiert. Eben diese Schnittstelle wird beim Contracting in der Form verschoben, dass vom EVU zukünftig nicht mehr Endenergie sondern die zum Bedarfszeitpunkt benötigte Nutzenergie geliefert wird. Das EVU übernimmt also zusätzlich die Umwandlung in die zum Bedarfszeitpunkt unmittelbar benötigte Energieform durch Betrieb von Energieanlagen am Ort des Endverbrauchers¹³⁵ (s. Abbildung 13). Die bisher eindeutige und bei vielen tausend EVU-Kunden bewährte Schnittstelle (Hausanschluss mit Zähler) muss durch eine individuelle Vereinbarung ersetzt werden, welche die Aufgabenverteilung hinsichtlich Investition, Betrieb, Energielieferung (Übergabepunkt) und Abrechnung regelt.

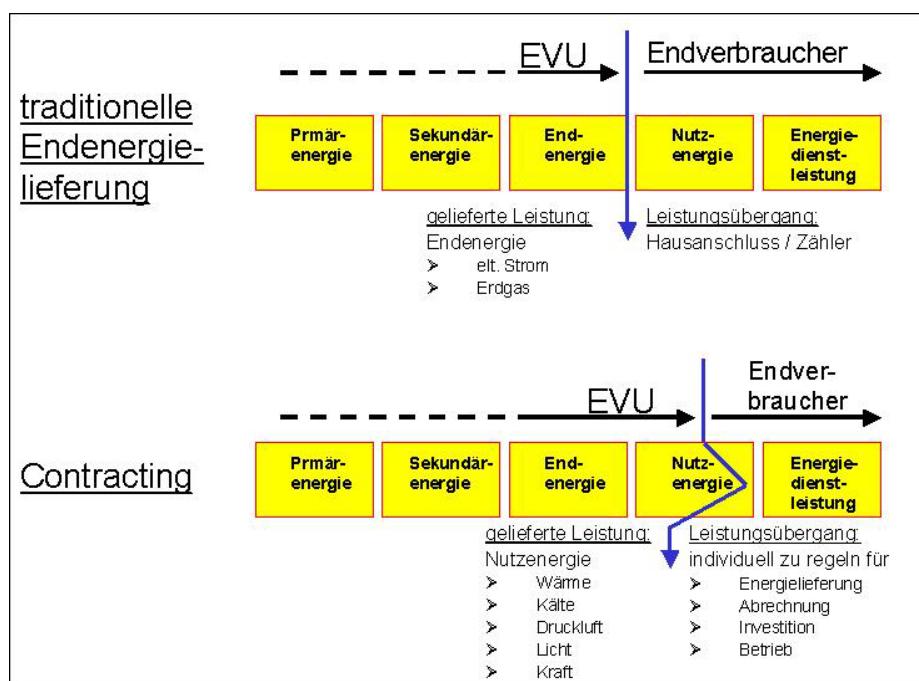


Abbildung 13: Schnittstellen für den Leistungsübergang EVU / Kunde

Energielieferung (Übergabepunkt)

Die Nutzenergie wird nur selten bis zu dem Anlagenteil geliefert, der direkt die gewünschte Energiedienstleistung (Umfeldänderung durch energetische Funktion) bewirkt. Vielmehr werden überwiegend nur die **zentralen** Umwandlungsprozesse vom Contractor besorgt. Der Endverbraucher bleibt dann für die innerbetriebliche Verteilung der Nutzenergie verantwortlich.

¹³⁵ Ausnahme: Finanzierungs-Contracting

Beispielsweise werden häufig Heizkessel oder Druckluftkompressoren vom Contractor betrieben, die Verantwortung für die dazugehörigen Heizwasser- oder Druckluftleitungen mit den angeschlossenen Endgeräten (Heizkörper, Druckluftwerkzeuge) liegt entsprechend der individuellen Vereinbarung weiterhin beim Endverbraucher. Der vereinbarte Übergabepunkt kann jedoch für jede Geschäftsbeziehung individuell vereinbart werden.

Abrechnung

Insbesondere bei der Nutzenergiefiherung in der Wohnungswirtschaft wird dem Contractor häufig die Abrechnung mit den Mietern übertragen, um den Contracting-Nehmer (Vermieter) auch von dieser Aufgabe zu entlasten. Regelmäßig betreibt der Contractor hierbei die Heizungsanlage, muss aber zur Lieferung an den Endverbraucher (Mieter) die im Haus verlegten Heizungsrohre des Hauseigentümers benutzen - am Abzweig für die einzelne Wohnung hat der Contractor wiederum eine eigene Messstelle als Basis für die Abrechnung zu unterhalten, von der aus wiederum die im Eigentum des Vermieters stehenden Heizkörper mit Wärme versorgt werden.

Funktionsaufteilung für Investition und Betrieb

Bei allen den genannten anlagen- und abrechnungstechnischen Schnittstellen ist zu beachten, dass für jedes einzelne Element des Systems (Umwandlungsanlage, Verteilsystem, Messstelle, Endgerät) eine wiederum individuelle Aufteilung der hiermit verbundenen Funktionen bezüglich Investition und Betrieb möglich ist. Bei Vertragsabschluss kann demnach keine einheitliche Schnittstelle am Zähler zwischen Endenergie und Nutzenergie mehr gezogen werden, sondern es müssen für n Systemelemente m Funktionen geregelt werden womit sich die Schnittstellenanzahl von **1** (Endenergiefiherung am Hausanschluss) auf das Produkt von $n*m$ erhöht. Allein bei der Aufteilung des hausinternen Energiesystems in die oben genannten $n=4$ Elemente (Umwandlungsanlage, Verteilsystem, Messstelle, Endgerät) ergeben sich für die $m=6$ Funktionen (Planung, Bau, Finanzierung, Bedienung, Wartung, Instandsetzung) insgesamt **24** individuell regelbare Schnittstellen. Diese verlaufen innerhalb der früher in einer Hand abgewickelten Wertschöpfungsstufe „Nutzenergie“, so dass es zu mehreren Schnittstellen innerhalb des gleichen technischen Ablaufes kommen kann (Beispiel: EVU baut Zähler für

Endenergie ein, Kunde baut hausinterne Endenergie-Verteilung, EVU baut Energiewandler, Kunde baut Verteilnetz für Nutzenergie, EVU baut Messgerät für Nutzenergie).

Bei dieser möglichen Flut von Schnittstellen wird jedes EVU bestrebt sein, für Contracting-Angebote eine Standardisierung durch einheitliche Handhabung bei allen Kunden zu erreichen.¹³⁶ Dies ist im Bereich der hausinternen Energiebereitstellung jedoch schwer durchzusetzen, da die Kundenwünsche und bautechnischen Vorgaben hier so individuell sind wie die Immobilien der Kunden.¹³⁷

Im Gegensatz zum weitgehend standardisierbaren Geschäft mit den Endenergien wird sich die hohe Individualität der Kontrakte und die geringere Standardisierbarkeit in der **Transaktionskostenanalyse** zwangsläufig negativ auswirken. Gegenüber einem als Massengeschäft abzuwickelnden Endenergieverkauf erfordert Contracting i.d.R.

- individuelle Planung
- individuelle Betreuung
- individuelle Risikoanalyse
- individuelle Kalkulation
- individuelle Abrechnung

Dieser Mehraufwand bei den EVU-internen Transaktionskosten muss sich zwangsläufig in deren Kalkulation auswirken und belastet so die Kostenseite der Institution Contracting.

Schließlich ist anzumerken, dass Standardisierungserfolge erst dann erreichbar sind, wenn eine Vielzahl von Geschäften in gleicher Weise abgewickelt werden konnten, was wiederum die Bedeutung einer Mindestgröße für das Geschäftsfeld Contracting (kritische Masse) unterstreicht.

¹³⁶ vgl. Hunke/Gilges (2003), S. 560f.

¹³⁷ wie der Verfasser aus leidvoller Erfahrung im Nahwärmeservice eines kommunalen EVU berichten kann

10.3 Aufgaben des Contracting

Der „Contractor“ (Anbieter) hat Energie in einer Art und einem Umfang zur Verfügung zu stellen, wie sie mit dem „Contracting-Nehmer“ (Nutzer) bei Vertragsschluss festgelegt wurde. Auf diese Weise erhält der Nutzer ein „Rundum-Sorglos-Paket“¹³⁸ zu langfristig kalkulierbaren Kosten. Art, Umfang und Qualität der angebotenen Dienstleistung können sich von Fall zu Fall sehr stark voneinander unterscheiden. Daher werden in der DIN 8930-5 verschiedene Contracting-Varianten in ihren Ausprägungen definiert und die Aspekte der Leistungskomponenten, der Art der Leistungsvergütung, der Anwendungsbereiche sowie der relevanten rechtlichen Grundlagen erläutert. Mischformen der einzelnen Contracting-Varianten sind möglich, jedoch ausdrücklich nicht normiert.¹³⁹ In Kapitel 11 werden die unterschiedlichen Contracting-Modelle erläutert und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile aufgeführt. Trotz der Vielfalt zeichnen sich die Modelle durch gemeinsame Merkmale aus, die in ihrer Gesamtheit das Wesen des Contractings ausmachen.

Ziel aller Contracting-Modelle soll, wie bei Outsourcing-Projekten üblich, die Verbesserung der Effizienz sein. Sie soll insbesondere beim Endenergieverbrauch zu Einsparungen führen. Somit hat der geminderte Energieeinsatz sowohl Kosteneinsparungen im Endenergiebezug als auch eine Entlastung der Umwelt durch Verminderung der Schadstoffemissionen zur Folge. Die erzielten finanziellen Gewinne werden zur Refinanzierung der vom Contractor durchgeföhrten Maßnahmen genutzt und kommen später (je nach Contracting-Variante) in vollem Umfang dem Contracting-Nehmer zugute.

Weiterhin haben alle Modelle gemein, dass die Maßnahmen durch einen externen Dienstleister (Contractor) eigenverantwortlich und auf eigene Rechnung durchgeführt werden, wodurch eine Funktions- und Risikoverlagerung zum Dienstleister hin stattfindet. Wie Abbildung 14 zeigt, kann er sowohl Investitionsfunktionen (Finanzierung, Planung, Beratung) als auch Betriebsführungsfunctionen übernehmen. Welche Teifunktionen im Einzelfall auf den Contractor übertragen werden ist in einem Vertrag (Contract), dem Kernstück eines jeden Contracting-

¹³⁸ Braunmühl, W. v. (2000), S. 6

¹³⁹ vgl. DIN 8930- 5 (2003), S.2

Projektes, festgeschrieben. Neben Art, Umfang und Laufzeit der Leistungserbringung (Energielieferung) werden auch Preise und sonstige Modalitäten (Raumnutzung etc.) vereinbart. Diese individuellen Rahmenbedingungen machen die größten Unterschiede zwischen den verschiedenen Contracting-Varianten aus.¹⁴⁰

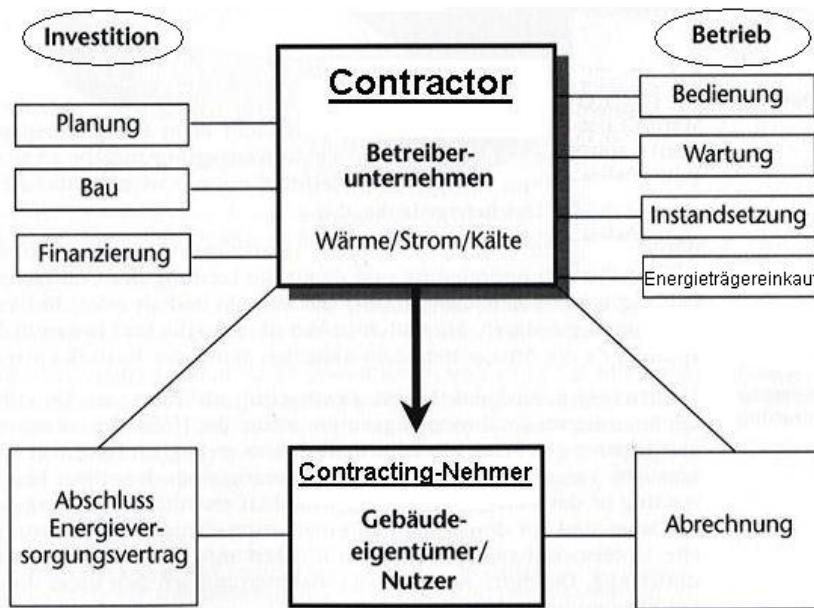


Abbildung 14: Aufgabenverteilung beim Energieliefer-Contracting¹⁴¹

Grundsätzlich kann die Dienstleistung Contracting alle Bereiche der Ver- und Entsorgung umfassen, also beispielsweise auch die Trinkwasser-, Wertstoff- und Rohstoffversorgung, bzw. die Abwasser- und Abfallentsorgung.¹⁴² Der Schwerpunkt liegt heute allerdings immer noch in der Bereitstellung von Nutzenergie, wie:

- Wärmelieferung
- Kältelieferung
- Beleuchtung
- Stromversorgung
- Druckluftbereitstellung
- Prozessdampferzeugung

¹⁴⁰ vgl. Kniehase, V. (2000), S. 15

¹⁴¹ vgl. Bemann, U./Müller, A. (2000)

¹⁴² vgl. Kniehase, V. (2000), S. 13

Contracting wird in dieser Arbeit ausschließlich auf dem Gebiet der Nutzenergie betrachtet.

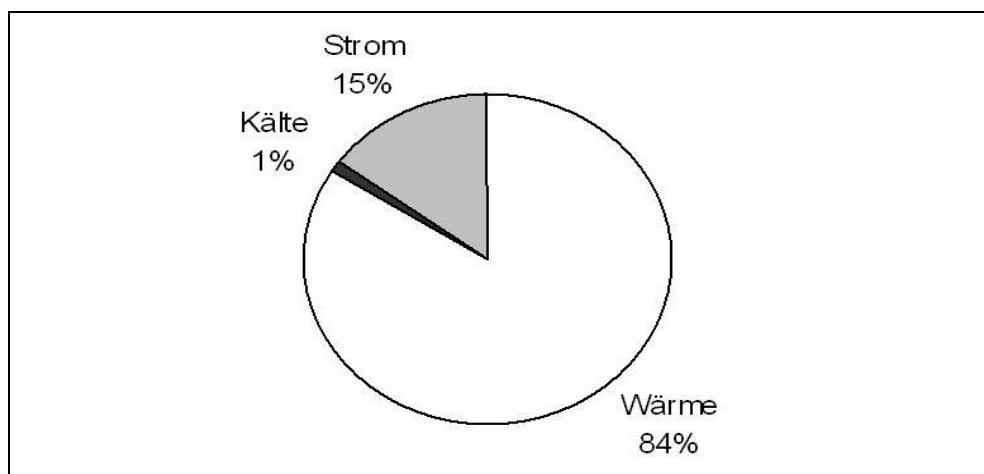


Abbildung 15: Verteilung der Erzeugungsanlagen nach den erzeugten Energieformen, Deutschland, 2000¹⁴³

Aus Abbildung 15 wird deutlich, dass die Wärmelieferung mit 84% den weitaus größten Teil an der durch Contracting bereitgestellten Nutzenergie ausmacht. Hierbei werden dem Auftraggeber Raum- und/ oder Prozesswärme in Form von Warmwasser oder Dampf verfügbar gemacht. Eine attraktive Möglichkeit, die Stromversorgung mit der Wärmebereitstellung zu verbinden, stellt die Kraft-Wärme-Kopplung dar, bei der gleichzeitig elektrische Energie und Raum- bzw. Prozesswärme direkt beim Energienutzer erzeugt werden.¹⁴⁴ Die Realisierung solcher Blockheizkraftwerke im Contracting bietet den entscheidenden Vorteil, dass durch den Contractor die Synergieeffekte der Kraft-Wärme-Kopplung voll zur Optimierung der Energieerzeugung eingesetzt werden können und somit unter Umständen noch größere Kosten- und Emissionseinsparungen für den Contracting-Nehmer erzielt werden, als dies bei separater Wärme- und Strombereitstellung der Fall wäre. Solche KWK-Anlagen machen den Löwenanteil der Stromversorgung aus, die mit 15 % den zweitgrößten Anteil an den über Contracting bereitgestellten Energieformen darstellt. Auch bei der KWK steht demnach die Nutzenergie Wärme im Zentrum der Betrachtung. Zusätzlich sind im Strombereich einige Transformator-Anlagen erfasst, die von Contractoren für mittel- und hochspannungsseitig versorgte

¹⁴³ Bemann, U./Müller, A. (2000)

¹⁴⁴ vgl. Henzelmann, T. (1995), S. 10

Kunden betrieben werden. Im Bereich der Wärmeerzeugung kommt bisher zu 95 % konventionelle Anlagentechnik zum Einsatz (Brennwerttechnik, Motor-BHKW, Kessel und GuD-Anlagen). Der Anteil erneuerbarer Energietechniken liegt beim Contracting immer noch unter 5 %, weist aber ein starkes Wachstum auf, insbesondere beim Energieträger „Biomasse“.¹⁴⁵

Im Gegensatz zur Wärme sind die Nutzenergien Kälte, Druckluft und Beleuchtung bislang noch sehr wenig auf dem Contractingmarkt verbreitet und bedürfen im Falle einer Einführung in den Energiemarkt besonderer Vermarktungsbemühungen. Zwar dürften die Abschlüsse in diesem Bereich gegenüber der in Abbildung 15 dargestellten Aufteilung aus 2000 zugenommen haben, jedoch kann auch ohne Vorlage neuerer Zahlen davon ausgegangen werden, dass der Anteil im Verhältnis zum Wärmecontracting immer noch marginal ist.¹⁴⁶

11 Contracting-Varianten

In den letzten Jahren haben sich die unterschiedlichsten und vielfältigsten Modelle von Contracting entwickelt. Eine grobe Einteilung der gängigsten Varianten in ihren reinen Ausprägungen soll im Nachfolgenden dargestellt und beschrieben werden:

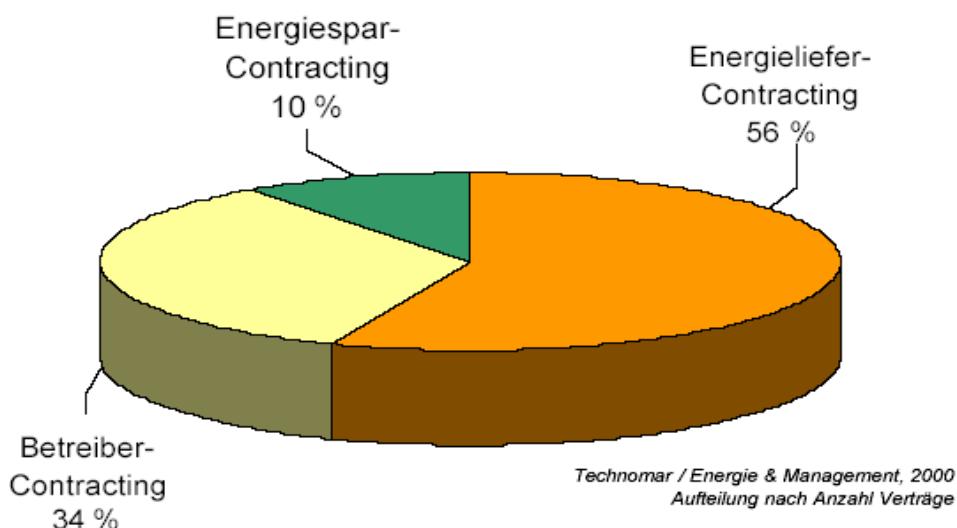


Abbildung 16: Contracting-Varianten nach der Anzahl der Verträge¹⁴⁷

¹⁴⁵ vgl. trend:research (2003a), S. 45

¹⁴⁶ vgl. Energieagentur NRW (2002), S. 12

¹⁴⁷ vgl. Energie & Management / Technomar GmbH (2000), S. IV

Wie aus Abbildung 16 zu erkennen ist, kommen in der Branche hauptsächlich drei Grundmodelle zur Anwendung:

- **Energieliefer-Contracting**
- **Einspar-Contracting**
- **Technisches Anlagenmanagement (Betreiber-Contracting)**

Das in der DIN 8930-5 als vierter Grundmodell beschriebene

- **Finanzierungs-Contracting**

wird bei aktuellen Marktbeobachtungen üblicherweise nicht ausgewiesen, da es in seiner eingeschränkten Funktionsübertragung eher dem Finanzierungsbereich (Leasingbranche) als dem Energiebereich zugeordnet wird.

Bei allen Varianten werden Energieanlagen, die am Standort des Kunden für dessen individuellen Bedarf bereitstehen, nicht mehr vom Kunden selbst, sondern vom Contractor realisiert.¹⁴⁸ Der jeweilige Leistungsumfang kann für jedes einzelne Projekt zwischen Contractor und Kunden individuell vereinbart werden, lässt sich i.d.R. aber einem der genannten Grundmodelle zuordnen (vgl. Abbildung 17).

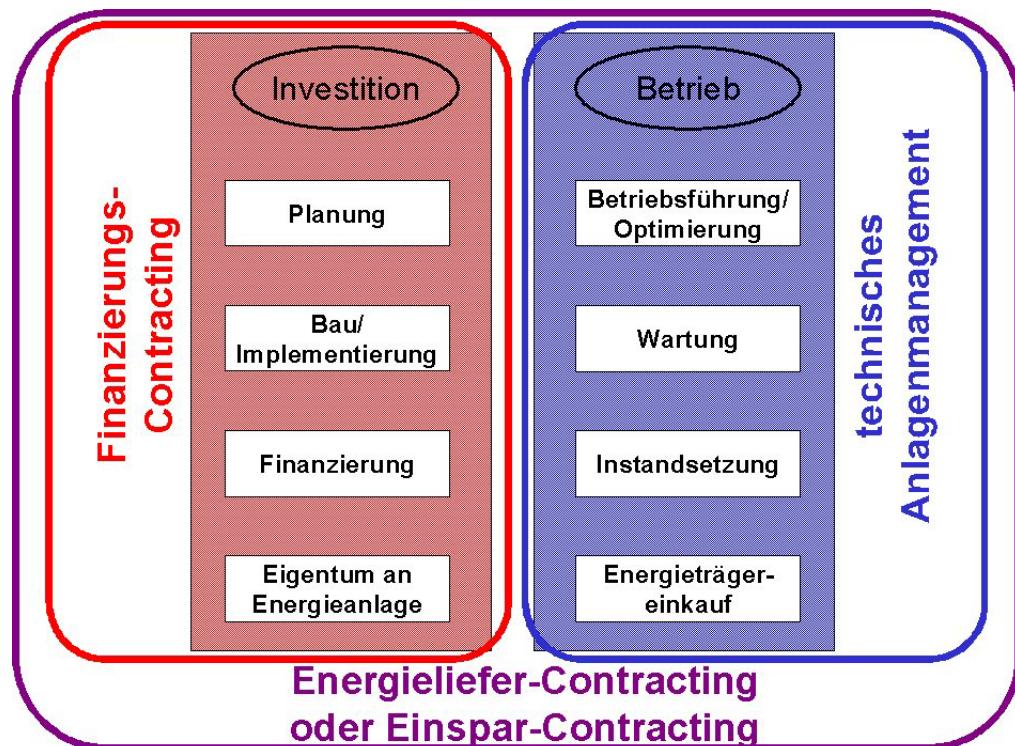


Abbildung 17: Durch Contracting outgesourcete Funktionsbereiche der Nutzenergiebereitstellung

¹⁴⁸ Braunmühl, Wilhelm von (2000): Handbuch Contracting, S. 9

11.1 Energieliefer-Contracting

Die am Markt am häufigsten angewandte Form des Contracting ist das Energieliefer-Contracting, welches mit ca. 56 % aller Fälle am häufigsten zur Anwendung kommt.¹⁴⁹

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Definitionen und die Ziele des Energieliefer-Contracting nach der DIN Norm 8930 Teil 5.

Tabelle 2: Energieliefer-Contracting - Übersicht¹⁵⁰

| | Energieliefer-Contracting |
|------------------------------|---|
| Synonyme | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anlagen-Contracting ▪ Nutzenergie-Lieferung |
| Definition | Errichten oder Übernehmen und Betreiben einer Energieerzeugungsanlage zur Nutzenergielieferung durch einen Contractor auf Basis von Langzeitverträgen. |
| Ziel | Das Ziel ist, durch Optimierungsprozesse deutliche wirtschaftliche und ökologische Vorteile zu erreichen. |
| Leistungs-komponenten | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Finanzierung und Eigentum (Bilanzierung) der Anlage ➤ Planung und Errichtung der Anlage (oder Übernahme) ➤ Betriebsführung (Instandhaltung, Bedienung, Energieträgereinkauf, Nutzenergieverkauf, Außerbetriebnahme) |
| Leistungs-vergütung | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Grundpreis (€/Jahr) - für Vorhaltung der Energieanlage ➤ Arbeitspreis (€/kWh) - für gelieferte Nutzenergie ➤ Mess- und Verrechnungspreis (€/Jahr) - f. Abrechnung |

Beim Energieliefer-Contracting verfolgt der Contracting-Nehmer das Ziel, auf bequeme und wirtschaftliche Art und Weise sofort einsetzbare Nutzenergieformen wie Wärme, Kälte, Dampf, Druckluft oder Strom zu beziehen.¹⁵¹ Anwendungsschwerpunkt dieses Modells ist die Erstinstallation, Erneuerung oder

¹⁴⁹ vgl. Energie & Management / Technomar GmbH (2000), S. IV

¹⁵⁰ vgl. DIN 8930 - 5, S. 3 f.

¹⁵¹ vgl. PECU (2003), S.1

Übernahme von energietechnischen Erzeugungsanlagen durch einen Contractor.¹⁵² Mit Investition (Finanzierung, Planung, Errichtung) und Betrieb (Bedienung, Wartung, Instandhaltung, Energieträgereinkauf) übernimmt der Contractor die umfassende Verantwortung für die Energieerzeugungsanlagen (z.B. Heizungszentrale) in beliebigen Gebäuden und Einrichtungen ungeachtet von Alter, Größe oder Nutzung der Objekte. Die Energieerzeugungsanlage verbleibt im Eigentum des Contractors. Für die Dauer des Vertrages stellt der Kunde dem Contractor entsprechende Räumlichkeiten (Heizungsraum) und Rechte (Wegerechte, beschränkt persönliche Dienstbarkeiten etc.) ggf. gegen Berechnung einer Miete oder Pacht zur vertraglichen Nutzung zur Verfügung.¹⁵³ Da Heizungsanlagen mit Installation grundsätzlich wesentlicher Bestandteil des Grundstückes werden, ist für den Verbleib des Eigentums beim Contractor eine grundbuchliche Regelung erforderlich. Dies wird in den meisten Fällen durch die Eintragung einer beschränkt persönlichen Dienstbarkeit in Abteilung II des Grundbuchs erreicht. Dem Contractor wird darin das exklusive Recht eingeräumt, auf dem Grundstück eine Wärmeversorgungsanlage zu betreiben. Die Heizungsanlage wird so nicht wesentlicher Bestandteil des Grundstückes sondern der Dienstbarkeit und ist bei Insolvenz des Contracting-Nehmers vor einem Zwangsversteigerungsverfahren geschützt. Auch die Vertragsfortsetzung durch einen neuen Grundstückseigentümer wird durch die beschränkt persönliche Dienstbarkeit sichergestellt.¹⁵⁴

Energieliefer-Contracting eignet sich sowohl für den Gebäudebestand als auch für Neubauten gleichermaßen. In Einzelfällen kann sich der Leistungsumfang über die Energiezentrale hinaus erstrecken (periphere Anlagen) und z.B. bei der Umstellung von Elektrospeicher- auf zentrale Warmwasserheizung auch die Wärmeverteilung beinhalten.¹⁵⁵

Um Projekte für beide Seiten attraktiver zu gestalten, werden Liegenschaften häufig zu einem Gebäudepool zusammengefasst. Ein Gebäudepool bietet Synergieeffekte und damit Kostenvorteile bei der Vorbereitung und bei der Umsetzung des

¹⁵² vgl. Energieagentur NRW (2002), S. 6

¹⁵³ vgl. Schädlich, Sylvia: Contracting-Definition in Contracting Handbuch (2003), S. 212

¹⁵⁴ vgl. Langefeld-Wirth/Ade (2000), S. 642ff.

¹⁵⁵ vgl. Energieagentur NRW (2002), S. 7

Projektvorhabens. So ist dieses Pooling häufig bei kommunalen Liegenschaften sinnvoll. Diese Vorgangsweise bringt es mit sich, dass über einen Pool auch Gebäude in ein Projekt integriert werden können, bei denen, einzeln betrachtet, eine Contracting-Lösung nicht wirtschaftlich wäre.

Die Leistungsvergütung des Contractors ist projektbezogen kalkuliert und wird durch eine Contracting-Rate (Nutzungsentgelt für Medienversorgung, wie Wärme, Strom, Kälte und Dienstleistung) abgegolten, die aus drei Teilen besteht (siehe Tabelle 3):

Im **Grundpreis** sind alle verbrauchsunabhängigen Bestandteile enthalten, wie z.B. Investition (Wertverlust, Verzinsung des eingesetzten Kapitals), Wartung, Reparatur, Verwaltung und Versicherung. Er ist damit das Äquivalent für die jederzeitige Lieferbereitschaft während der Vertragslaufzeit. Der **Arbeitspreis** umfasst die verbrauchsgebundenen Kosten für Brennstoff und Stromverbrauch. Aufgrund der hohen Volatilität der Brennstoffpreise wird der Arbeitspreis regelmäßig über eine Preisgleitklausel an den Preis der Einsatzenergie indexiert. Der **Messpreis** deckt die Kosten für die Abrechnung der Energie. Dieser Kostenbestandteil wird nicht immer separat vereinbart, sondern häufig in den Grundpreis mit einkalkuliert.

Tabelle 3: Zusammensetzung der Leistungsvergütung beim Contracting

| Preisbestandteil | Zweck | Inhalt |
|---------------------|---|---|
| Grundpreis | Fähigkeit zur Energielieferung, Betriebsbereitschaft der Anlage | Investition Wartung Reparatur Verwaltung Versicherung |
| Arbeitspreis | Verbrauch von Energie | Brennstoff Hilfsstoffe Stromverbrauch |
| Messpreis | Messung und Abrechnung der verbrauchten Energie | Zählerkosten Abrechnung Eichkosten |

Die Vertragslaufzeiten beim Energieliefer-Contracting belaufen sich im Normalfall auf ca. 8 -15 Jahre, in Einzelfällen auch bis 20 Jahre. In dieser Zeit findet i.d.R. eine Vollamortisation der getätigten Investitionen statt. Kürzere Vertragsbindungen sind vom Kunden häufig erwünscht, hätten aber entsprechend höhere Grundpreise zur Folge. Der Vertragsablauf ist nicht einheitlich geregelt. Am häufigsten wird eine Vereinbarung in den Contract aufgenommen, dass das Eigentum an der Anlage nach Vertragsende ohne Abschlusszahlung auf den Contracting-Nehmer übergeht und diesem damit die stillen Reserven aus der Restnutzungsdauer einer abgeschriebenen Anlage zufallen. Dafür ist der Contracting-Nehmer bei dieser Regelung auch für Ausbau und Entsorgung der Anlage verantwortlich.

Die Planungsgrundlage bilden beim Anlagen-Contracting die Bedarfskennzahlen der betreffenden Objekte, auf Basis derer die gesamte Anlage projektiert und realisiert wird. Da es sich bei dieser Form des Contracting um einen Energieliefervertrag handelt, müssen außerdem klare Liefergrenzen definiert werden, um eine exakte Abrechnung der Energiekosten zu ermöglichen. Wo die Schnittstelle gesetzt wird, ist den Parteien freigestellt. Im Falle der Wärmebereitstellung ist i.d.R. der Übergang vom Heizkessel zum Verteilersystem die vereinbarte Liefergrenze, an der mit elektronischen Wärmemengenzählern aus Volumenstrom und Temperaturdifferenz (Vorlauf / Rücklauf) die gelieferte Wärmeenergie ermittelt wird. Somit fallen alle vorgelagerten Prozesse und Schnittstellen (z. B. Anlieferung des Brennstoffs, Wartung der Kesselanlage) nicht länger in den Verantwortungsbereich des Gebäudenutzers, sondern unterliegen dem beauftragten Contractor. Auch eine Verschiebung der Liefergrenze bis hin zum Endkunden ist denkbar. In diesem Fall stellt der Contractor dem Endverbraucher (z. B. Wohnungsmieter) die erzeugte Nutzenergie direkt zur Verfügung und rechnet auch mit diesem die bezogene Energiedienstleistung ab, was dem Contracting-Nehmer Zeit und Aufwand erspart.¹⁵⁶ Allgemein werden folgende Vor- und Nachteile des Energieliefer-Contractings genannt:¹⁵⁷

¹⁵⁶ vgl. Bemann, U./Schädlich, S. (2002), S. 47 f.

¹⁵⁷ vgl. Dudda, C./Radgen, P./Schmid, J. (Hrsg.) (2002), S. 8; Bemann, U./Schädlich, S. (2002), S. 46 ff.; Henzelmann, T. (1995), S. 16 f.; Meyer-Renschhausen, M./Freund, R. (1998), S. 211; Wietschel, M. et. al. (1999), S. 320

Vorteile des Energieliefer-Contracting

Für den Contracting-Nehmer

- geringere Kapitalbindung, dadurch mehr freie Liquidität
- Know-how des Contractors hinsichtlich Planung, Anlagenmanagement, Brennstoffbeschaffung etc.
- Zuständigkeit für Betrieb entfällt, was eine Konzentration auf andere Aufgaben ermöglicht
- Entlastung von Wartung, Instandhaltung und Reparaturen
- hohe Versorgungssicherheit mit vertraglich vereinbarter Qualitätsgarantie
- Verlagerung von Investitionsrisiko und Betreiberrisiko auf den Contractor
- sofortige Wertverbesserung des Objekts ohne finanziellen Mehraufwand bei einem Anlagenneubau (vorteilhaft bei vermieteten Gebäuden)
- Möglichkeit, die Abrechnung mit dem Endverbraucher (Mieter) vom Contractor abwickeln zu lassen
- neu zu installierende Technik entspricht den modernsten Standards hinsichtlich Reduktion von Primärenergieeinsatz und Umweltbelastung, was Imagegewinne bedeuten kann
- nach Vertragsende geht die abgeschriebene Anlage in den Besitz des Gebäudeeigentümers über
- ggf. Preisvorteil, falls die Vollkosten des Contracting-Projektes unter denen des Anlagenalleinbetriebs liegen

Für den Contractor

- lange Kundenbindung
- Möglichkeit der Nutzung von Synergieeffekten
- Basiskennzahlen sind relativ unkompliziert zu ermitteln
- Realisierung des Projektes ist weniger aufwendig (als z.B. beim Einspar-Contracting)
- „Preisgleitklauseln“ befreien den Contractor von dem Risiko schwankender Brennstoffkosten.
- Vergütung ist unabhängig von der erzielten Primärenergieeinsparung

Nachteile des Energieliefer-Contracting

Für den Contracting-Nehmer

- lange Vertragsdauer mit Bindung an den Contractor
- Abhängigkeit von einem externen Dienstleister
- Kostentransparenz nur für Contracting-Raten, nicht für einzelne Kostenanteile
- Verpflichtung, die Leistungsanforderungen in Form von genauen Verbrauchskennzahlen detailliert zu formulieren
- umfangreiche Eigenkostenrechnung erforderlich, um Angebote beurteilen zu können.

Für den Contractor

- die Kosten für ein Energieliefer-Contracting dürfen nicht bzw. nur unwesentlich über denen liegen, die der Contracting-Nehmer bei Eigendurchführung aufzuwenden hätte (finanzielle Einschränkung generell durchführbarer Maßnahmen)
- Der Contractor übernimmt während der gesamten Vertragslaufzeit das volle Risiko für alle Leistungstiefen der Anlage

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Energieliefer-Contracting die umfassendste Variante ist und vertragstechnisch sowie rechtlich das einfachste und am klarsten definierte Modell darstellt.

11.2 Einspar-Contracting

Wie beim Energieliefer-Contracting werden auch beim Einspar-Contracting die Investitions- und Betriebsfunktionen auf einen Contractor übertragen. Der besondere Fokus liegt bei dieser Variante jedoch auf der systematischen Erschließung von Einsparpotentialen **in bestehenden**, bisher vom Kunden betriebenen Energieversorgungssystemen durch den Contractor. In Form einer Garantieerklärung wird dem Kunden gewährleistet, dass die umgesetzten Maßnahmen den Einsparerfolg in einer fest vereinbarten Höhe auch tatsächlich bewirken. Der Garantiezeitraum umfasst die gesamte Vertragsdauer von üblicherweise drei bis

zehn Jahren. Nach Beendigung der Vertragsdauer profitiert der Contracting-Nehmer dann in vollem Umfang von den niedrigen Energiekosten.

Tabelle 4: Einspar-Contracting - Übersicht¹⁵⁸

| Einspar-Contracting | |
|------------------------------|--|
| Synonyme | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance-Contracting ▪ Energie-Einspar-Contracting ▪ Energiespar-Contracting |
| Definition | Gewerkeübergreifende Optimierung der Gebäudetechnik und des Gebäudebetriebs durch einen Contractor auf Basis einer partnerschaftlich gestalteten Zusammenarbeit |
| Ziel | Das Ziel ist die garantierte Ergebnisverbesserung insbesondere im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit, Energieeinsparung, Gebäudesubstanzwert, Gebäudekonditionierung. Wesentliches Merkmal ist hierbei die Finanzierung der Investitionen über die garantierte Kosteneinsparung innerhalb der Vertragslaufzeit. |
| Leistungs-komponenten | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifizierung von Einsparpotenzialen ➤ Planung und Errichtung der Anlage ➤ Finanzierung und Eigentum (Bilanzierung) der Anlage ➤ Betriebsführung (Instandhaltung, Bedienung, i.d.R. auch der Energieträgereinkauf) |
| Leistungs-vergütung | Entgelt, dessen Höhe sich an den bisherigen Energiekosten des Kunden orientiert. Die garantierten Einsparungen führen zu einer schnelleren Amortisation der Investition (kürzere Contracting-Laufzeit). |

Das Einspar-Contracting eignet sich nur bei solchen Objekten, bei denen ein Einsparpotenzial existiert und die zu tätigende Investition dieses Potenzial nicht übersteigt. Nur selten sind die Einsparpotenziale so groß, dass damit die Errichtung einer neuen und aufwändigen energietechnischen Anlage finanziert werden könnte.¹⁵⁹ Wo dennoch geeignete Objekte gefunden werden, deutet dies auf einen bisher sehr sorglosen Umgang mit Energie(-kosten) bzw. auf einen akuten

¹⁵⁸ vgl. DIN 8930 - 5 (2003), S. 4

¹⁵⁹ vgl. Braunmühl, W. v. (2000), S. 11

Investitionsstau hin. Die Durchführung eines Einspar-Contractings ist bei Einzelmaßnahmen ab jährlichen Energiekosten von ca. 75.000 €/a interessant, bei Erschließung des Gesamteinsparpotentials eines Gebäudepools ab 250.000 €/a.¹⁶⁰

Die Basis für die Berechnung der Contracting-Rate bilden in jedem Fall die tatsächlichen Energiekosten vor der Optimierung durch den Contractor, die sog. Baseline. Danach wird zwischen Laufzeitmodell und Beteiligungsmodell unterschieden.

Laufzeitmodell

Ausgehend von der Baseline ermittelt der Contractor die durch seine Optimierungsmaßnahmen realisierbaren Energiekosten-Einsparungen. Die Contracting-Rate wird genau in Höhe dieser Einsparungen festgesetzt. Die Summe aus den optimierten Energiebezugskosten und der Contracting-Rate entspricht also der alten Baseline, so dass der Contracting-Nehmer ohne finanzielle Mehrbelastung eine optimierte Energieversorgungsanlage erhält. Entsprechend der so errechneten Contracting-Rate ermittelt der Contractor die Vertragslaufzeit, die notwendig ist, um die für die Optimierung erforderlichen Investitionen voll zu amortisieren. Während Investitionskosten sowie die jährlichen Einsparungen entsprechend den technischen Möglichkeiten fest vorgegeben sind, stellt die Vertragslaufzeit die Variable der Amortisationsrechnung dar, weswegen sich die Bezeichnung Laufzeitmodell etabliert hat. Dadurch kann die Vertragslaufzeit so kurz wie möglich gehalten werden (in der Praxis 3-10 Jahre). Da die Contracting-Laufzeit geringer ist als die Nutzungsdauer der Energiesparmaßnahme, entsteht der Vorteil des Contracting-Nehmers erst nach Vertragsende, wenn er mit einer optimierten und weiterhin einsatzfähigen Energieanlage seinen Nutzenergiebedarf zu geringeren Energiekosten befriedigen kann (siehe Abbildung 18).

¹⁶⁰ vgl. European Commission (2001), S. 4, Energieagentur NRW (2002), S. 10

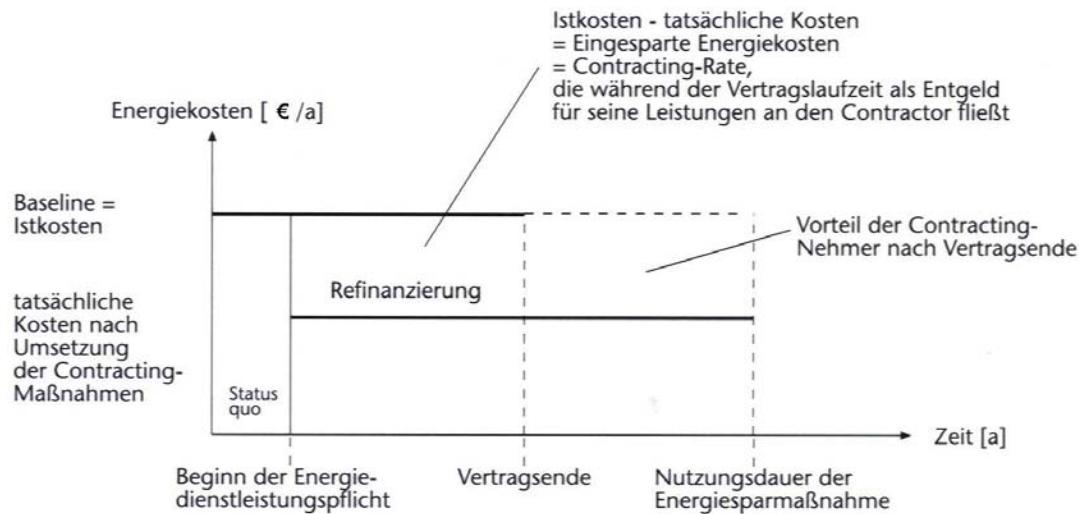


Abbildung 18: Einspar-Contracting, Laufzeitmodell¹⁶¹

Beteiligungsmodell

Im Gegensatz zum Laufzeitmodell wird der Contracting-Nehmer beim Beteiligungsmodell (Abbildung 19) bereits während der Vertragslaufzeit an den Energiekosteneinsparungen „beteiligt“. Es findet von Beginn an eine Kostenentlastung des Kunden statt. Im Durchschnitt beträgt die Ergebnisbeteiligung des Contracting-Nehmers ca. 20% der erzielten Einsparungen. Da auch in diesem Modell die Contracting-Raten zur vollen Amortisation der Investition ausreichen müssen, führt diese sofortige Ergebnisbeteiligung zu längeren Laufzeiten als beim Laufzeitmodell (in der Praxis bis zu 15 Jahren).

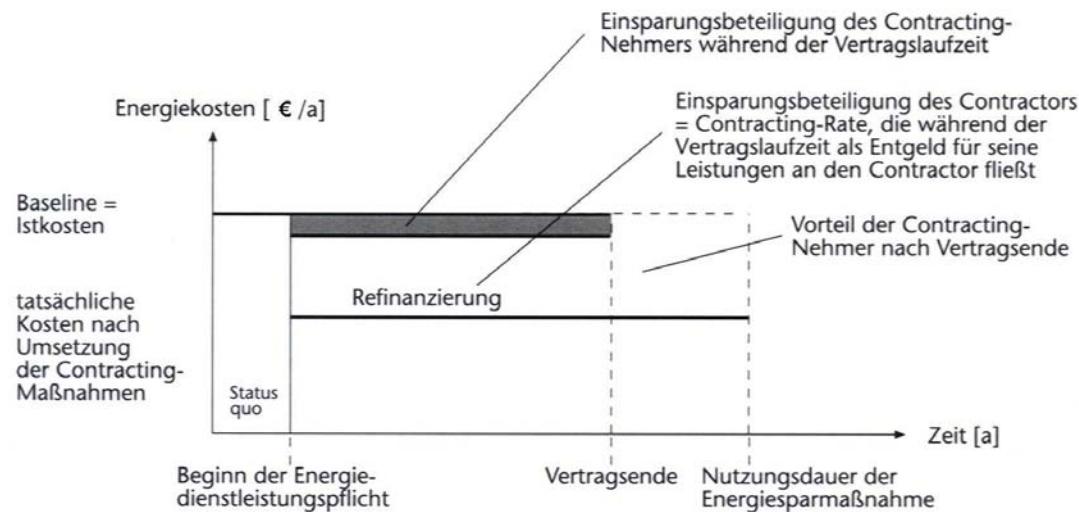


Abbildung 19:Einspar-Contracting, Beteiligungsmodell¹⁶²

¹⁶¹ vgl. Bemann, U./Schädlich, S. (2002), S. 30

Vermietete Gebäude mit mehreren Nutzern sind aus der Praxis heraus nicht für ein Einspar-Contracting geeignet.¹⁶³

Ermittlung und Überprüfbarkeit von Baseline und später tatsächlich realisierten Einsparungen stellen besondere Anforderungen an die Vertragsgestaltung. Referenzverbräuche und -kosten können auf der Basis vorliegender Energiekostenabrechnungen der EVU erfolgen. Als Bezugszeitraum wird in der Regel ein Jahr (Kalenderjahr, Abrechnungsjahr, Heizperiode o. ä.) oder der Durchschnitt der vergangenen zwei bzw. drei Jahre gewählt. Um die genaue Energiekosteneinsparung unabhängig von Witterung, Energiepreis und Nutzung berechnen und damit auch das Entgelt des Contractors bestimmen zu können, müssen zusätzlich folgende Informationen vorliegen:

- Arten der Energieträger
- Energiepreis der jeweiligen Energieträger
- Witterung (Heizgradtage)
- Nutzungsart (z. B.: Schultyp, Amtsgebäude)
- Nutzungsintensität (z. B.: Anzahl der Klassen, Nettogrundrissfläche)
- Zustand des Gebäudes und der energietechnischen Anlagen
- Änderungen am Gebäude und an energietechnischen Anlagen, die den Energieverbrauch beeinflussen und während oder nach dem Referenzjahr getätigt wurden (z. B.: Dämmung, Erneuerung der Heizungsanlage)

Trotz dieser umfassenden Informationssammlung bleibt es im allgemeinen schwierig festzustellen, welche Einsparungen auf die vom Contractor durchgeführte Optimierungsmaßnahme entfallen und wie groß die Anteile einer vom Contracting-Nehmer verursachten Verbrauchsänderung (z.B. durch Mehr-/Mindernutzung, Objektvergrößerung, Veränderung der Verbrauchsparameter) oder witterungsbedingter Einflüsse sind. Die inhaltliche Ausgestaltung des Garantievertrages ist deshalb sehr aufwändig (extrem hohe Transaktionskosten) und hat sich an den individuellen Gegebenheiten des Einzelfalles zu orientieren.

¹⁶² vgl. Bemann, U./Schädlich, S. (2002), S. 30

¹⁶³ Energieagentur NRW (2002), S. 10

Ergänzend zu den Vorteilen des Energieliefer-Contractings (siehe Kapitel 11.1) werden für das Einspar-Contracting folgende zusätzliche Vor- und Nachteile aufgeführt:¹⁶⁴

Vorteile des Einspar-Contracting

Für den Contracting-Nehmer

- vom Contractor vertraglich zugesicherte Energieeinsparung ohne Verantwortungsübernahme durch den Contracting-Nehmer
- Spätestens nach Beendigung der Vertragslaufzeit profitiert der Kunde voll von den Energie- und somit Kosteneinsparungen, wenn er die Anlage fortan allein betreibt
- Es sind weniger detaillierte Forderungen des Auftraggebers nötig, da er Angebote nach der Höhe der garantierten Einsparungen beurteilen kann.

Nachteile des Einspar-Contracting

Für den Contracting-Nehmer

- Um ein Einspar-Contracting wirtschaftlich durchführen zu können, gelten bestimmte Mindestanforderungen hinsichtlich des Projektumfanges und der Energieverbrauchswerte.
- mäßige Kostentransparenz

Für den Contractor

- Für den Contractor ist die Variante des Einspar-Contracting mit dem größten **Risiko** behaftet, insbesondere hinsichtlich der Realisierung der prognostizierten und garantierten Einsparungen
 - Energiepreisänderungen
 - technische Realisierbarkeit der Effizienzverbesserung
 - Kostenänderungen bei Löhnen, Versicherungen etc.
 - Klimabedingte Verbrauchsschwankungen

¹⁶⁴ vgl. Dudda, C./Radgen, P./Schmid, J. (Hrsg.) (2002), S. 11; Bemann, U./Schädlich, S. (2002), S. 27 ff.; Henzelmann, T. (1995), S. 17.; Meyer-Renschhausen, M./Freund, R. (1998), S. 212; Wietschel, M. et. al. (1999), S. 320

- Nutzungsbedingte Verbrauchsschwankungen
- enormer Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf bei Vertragsgestaltung und -abwicklung
- die zu erfüllenden Aufgaben sind interdisziplinär und sehr komplexer Natur, was vielseitiges Fachwissen erfordert
- Aufgrund der Voraussetzungen besteht nur ein eingeschränktes Anwendungsspektrum (z.B. keine Mietwohnhäuser).

11.3 Technisches Anlagenmanagement

Die Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Definition und die Ziele des Technischen Anlagenmanagements.

Tabelle 5: Technisches Anlagenmanagement - Übersicht¹⁶⁵

| Technisches Anlagenmanagement | |
|--------------------------------------|---|
| Synonyme | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebsführungs-Contracting ▪ Technisches Gebäudemanagement ▪ Betreiber-Contracting/Modell |
| Definition | Technische und ggf. kaufmännische Dienstleistungen durch einen Contractor, um einen sicheren, wirtschaftlichen und umweltschonenden Betrieb von technischen Anlagen sicherzustellen und zu erhalten. |
| Ziel | Das Ziel ist die Optimierung der Betriebskosten bei Funktions- und Werterhalt der technischen Anlagen. |
| Leistungs-komponenten | Betrieb der Energieversorgungsanlagen <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bedienung (Bedienung, Überwachung, Störungsbehebung) ➤ Instandhaltung (Inspektion, Wartung, Instandsetzung) |
| Leistungs-vergütung | Zeitraumbezogenes festes Entgelt oder Entgelt nach Aufwand (Arbeitszeit und Material) |

Während bei den beiden vorgenannten Contracting-Varianten investive Maßnahmen im Vordergrund stehen, beschränkt sich das technische Anlagenmanagement

¹⁶⁵ vgl. DIN 8930 - 5 (2003), S. 5; Bemann, U./Schädlich, S. (2002), S. 52

ausschließlich auf Dienstleistungsfunktionen im Betrieb der Anlage. Der Contractor ist in diesem Fall Betreiber, nicht jedoch Lieferant von fertigen Medien wie Wärme, Kälte oder Strom. Dieses Modell ist vor allem für Unternehmen interessant, die gerne über eine eigene Anlage verfügen und diese auch finanzieren können, die aber nicht über die notwendigen Fachkräfte verfügen um die Anlage sachgerecht zu betreiben. Damit findet an dieser Stelle lediglich ein Outsourcing der technischen Dienstleistung an den Contractor statt.¹⁶⁶ Sein Ziel ist es, wie beim Einspar-Contracting, die Effizienz der Anlage zu erhöhen und dadurch die Energiekosten zu senken, jedoch ohne dabei ein Garantieversprechen abzugeben.¹⁶⁷ Die Übernahme des Risikos und der Aufwand werden über eine Betreiber-Pauschale abgegolten, die aus einem „zeitraumbezogenen Entgelt oder aus einem Entgelt nach Aufwand (Arbeitszeit und Material)“¹⁶⁸ besteht. Die Vertragslaufzeiten können deutlich kürzer gewählt werden als bei anderen Varianten, da die Amortisation der Investition nicht berücksichtigt werden muss, und liegen üblicherweise zwischen 1 und 5 Jahren.¹⁶⁹ Wie aus Abbildung 16 (Seite 77) zu erkennen ist, wird die Variante des Betriebsführungs-Contractings auf dem Markt mit 34% am zweithäufigsten angewendet. Die Vor- und Nachteile dieser Variante entsprechen weitgehend denen des Energieliefer-Contractings, soweit sie sich nicht auf die Investitionsfunktionen beziehen:¹⁷⁰

Vorteile des technischen Anlagenmanagements

Für den Contracting-Nehmer

- Know-how des Contractors hinsichtlich Betriebsführung und Anlagenmanagement (ständige Optimierung)
- Eine höhere Kostentransparenz ist gegeben.
- hohe Versorgungssicherheit
- keine Verantwortung für den Betrieb der Anlagen , was eine Konzentration auf andere Aufgaben ermöglicht
- Die Vertragslaufzeit ist im Vergleich zu den anderen Varianten recht gering

¹⁶⁶ vgl. Fraunhofer Institut (2002), S.14

¹⁶⁷ vgl. VfW (2003), S. 11

¹⁶⁸ vgl. DIN 8930 - 5 (2003), S. 5

¹⁶⁹ vgl. PECU (2003), S. 2

¹⁷⁰ vgl. Dudda, C./Radgen, P./Schmid, J. (Hrsg.) (2002), S. 6

- Entlastung von Wartung, Instandhaltung und Reparaturen
- Verlagerung des Betreiberrisikos auf den Contractor
- Energieanlage bleibt von Anfang an im Eigentum des Contracting-Nehmers

Für den Contractor

- Der Contractor trägt kein Investitions- und Finanzierungsrisiko

Nachteile des technischen Anlagenmanagements

Für den Contracting-Nehmer

- Abhängigkeit von einem Dritten
- Nicht genau kalkulierbare Nebenkosten
- Hohe Kapitalkosten für die Anschaffung der Anlage
- keine Garantie für Einsparungen
- kein Anreiz Energie einzusparen

Für den Contractor

- geringe Kundenbindung

11.4 Finanzierungs-Contracting

Das Finanzierungs-Contracting stellt sich in Hinblick auf die übertragenen Funktionen komplementär zum technischen Anlagenmanagement dar. Es stehen die Investitionsfunktionen Planung, Finanzierung und Errichtung oder Sanierung technischer Anlagen im Fordergrund, während ihr Betrieb nicht zum Leistungsspektrum gehört. Ziel des Contractors, der meist kein Energiedienstleistungsunternehmen sondern ein Unternehmen des Anlagenbaus oder der Finanzwirtschaft ist, ist die Optimierung der Investitionskosten. Der Contracting-Nehmer betreibt die Anlage auf eigenes Risiko oder delegiert diese Aufgabe alternativ an einen Dritten.¹⁷¹ Die Leistungsvergütung besteht aus einem

¹⁷¹ vgl. Fraunhofer Institut (2002), S.15

Entgelt für die Anlagenbereitstellung, die sich ähnlich wie beim Leasing an der Laufzeit orientiert und in der Regel 10-20 Jahre beträgt.¹⁷²

Das Finanzierungs-Contracting kommt in der Praxis eher selten zur Anwendung. Der Grund hierfür dürfte darin zu suchen sein, dass die in diesem Modell integrierten Teifunktionen Finanzierung/Eigentum und Planung/Errichtung üblicherweise separat von hierauf spezialisierten Dienstleistern (Banken und Leasinggesellschaften bzw. Planern und Anlagenbauern) wahrgenommen werden, und eine Verknüpfung dieser Funktionen keine Effizienzgewinne verspricht. Wenn das Finanzierungs-Contracting dennoch eingesetzt wird, geschieht dies meistens vor dem Hintergrund absatzfördernder Maßnahmen der Anlagenhersteller.

11.5 Sonstige Contracting-Varianten

Neben diesen Modellen gibt es noch eine Reihe von verschiedenen Contracting-Mischformen, die im Nachfolgenden kurz dargestellt werden.¹⁷³

Betreibergesellschaft

Bei der Betreibergesellschaft gründen Contracting-Nehmer und Contractor aus steuerlichen und/oder risikoverlagernden Gründen eine eigene Gesellschaft. Die Betreibergesellschaft übernimmt die Finanzierung, Planung und den Betrieb der Anlagen wie beim Energieliefer-Contracting. Wesentliches Merkmal ist, dass sich Contractor und Contracting-Nehmer Nutzen und Risiko teilen.

Intracting¹⁷⁴

Intracting stellt eine in einigen Kommunen und öffentliche Verwaltungen praktizierte Variante des Contractings dar, bei denen interne Organisationseinheiten (z.B. Amt für Umweltschutz) oder eine spezielle Tochtergesellschaft die Aufgaben eines Contractors übernehmen. Ziel ist es, die Know-how-Vorteile eines Spezialisten zu erzielen, ohne die erzielten Gewinne mit einem Externen teilen zu müssen. Zudem kann dass aufwändige Verfahren der öffentlichen Ausschreibung vermieden werden.

¹⁷² vgl. PECU (2003), S. 2

¹⁷³ vgl. Bemann, U./Schädlich, S. (2003), S. 53-58

¹⁷⁴ vgl. Kristof, K. (2003), S. 35

Facility-Management (Synonym: Voll-Contracting)

Das Facility-Management deckt über die Energiewirtschaft hinaus alle Dienstleistungen aus der Immobilienwirtschaft ab. Das Synonym „Voll-Contracting“ beschränkt sich demnach nicht auf die „vollständige“ Übertragung aller Funktionen eines Bereiches (z.B. Raumwärme)¹⁷⁵, sondern erstreckt sich auf alle Bereiche der Immobilienbewirtschaftung. Dazu gehört z.B. Vermietung, Abrechnung, Reinigung, Sicherheits- und Entsorgungsdienstleistungen und vieles mehr (vgl. Abbildung 55, Seite 209).

Gruppenverträge/Objektpool

Wie in den vorhergehenden Kapiteln 11.1 und 11.2 schon erwähnt, gibt es bei allen Contracting-Varianten die Möglichkeit der Poolbildung. Dadurch erreicht der Contracting-Nehmer, dass auch wirtschaftlich uninteressante Objekte hinsichtlich ihrer Energiebewirtschaftung optimiert werden. Der Contractor bietet in diesen Fällen auf Basis einer Mischkalkulation über alle Objekte eine Versorgung an.

12 Geschichtliche Entwicklung des Contractings

„Wir werden Ihnen kostenlos eine Dampfmaschine überlassen, wir werden diese installieren und für fünf Jahre den Kundendienst übernehmen. Wir garantieren Ihnen, dass die Kohle für die Maschinen weniger kostet als Sie gegenwärtig an Futter (Energie) für die Pferde aufwenden müssen. Und alles was wir von Ihnen verlangen ist, dass Sie uns ein Drittel des Geldes geben, das Sie sparen.“¹⁷⁶

Mit diesen Worten formulierte der englische Ingenieur James Watt (1736-1819), Erfinder der Dampfmaschine, schon im 18. Jahrhundert das erste bekannte Contracting Angebot. Er hatte das Problem, dass sich seine teuren Dampfmaschinen nicht so gut verkaufen ließen, weil der überragende Nutzen seiner neuen Technologie noch nicht ausreichend bekannt war und viele potenzielle Käufer das Investitionsrisiko scheuten. Also sicherte er dieses Risiko durch eine Einspar-Garantie ab und gestaltete so die klassische Form des Einspar-Contractings. Diese

¹⁷⁵ alle Funktionen werden auch beim Energieliefer-Contracting übertragen

¹⁷⁶ vgl. Braunmühl, W. v. (2000), S. 7

Vermarktungsidee hat bis heute viele Nachahmer gefunden und ist bei weitem nicht mehr auf die Absatzförderungsmaßnahmen von Anlagenherstellern beschränkt. Bei der geschichtlichen Entwicklung des Contractings werden zwei unterschiedliche Entwicklungslinien für Einspar-Contracting auf der einen und Energieliefer-Contracting auf der anderen Seite deutlich.

12.1 Einspar-Contracting

In dem Angebot von James Watt findet sich das Modell des Einspar-Contractings wieder. Der Begriff Contracting, der sich in den letzten Jahren auch in Deutschland etabliert hat, findet seinen Ursprung in den USA und Kanada. Das Konzept des Einspar-Contractings wurde dort Anfang der achtziger Jahre unter den Namen Third Party Financing/Performance Contracting (=Einspar-Contracting) entwickelt und zum ersten Mal angewendet.¹⁷⁷ In den USA und Kanada hat der neu „entdeckte“ Dienstleistungsmarkt schon Anfang der neunziger Jahre 800 Mio. Dollar Jahresumsatz hervorgebracht. Wesentlich erleichtert wurde die rasche Verbreitung des Performance Contractings in den USA durch die aktive Rolle der öffentlichen Hand. Schon 1985 wurden 50% aller Investitionen zur rationellen Energienutzung in öffentlichen Gebäuden drittfinanziert. Außerdem entstand im Rahmen eines US-Bundesprogramms für wirtschaftliche Energienutzung eine vorbildliche Vermittlungsstelle für Drittfinanzierungen, um das Personal in die Modalitäten und in die Technik einzuweisen.

In Europa wurde dieses neue Finanzierungsmodell unter dem Namen Drittfinanzierung erst Anfang der 90er Jahre durch die Brüsseler EG-Kommission öffentlich präsentiert. Als erstes wurden in Luxemburg und Belgien zahlreiche Projekte wie Bürogebäude und Kommunalbauten durch die Drittfinanzierung modernisiert. Beispiel dafür sind das Flughafengebäude und das Centre Hospitalier in Luxemburg.¹⁷⁸

Das erste dokumentierte Einspar-Contracting-Projekt in Deutschland wurde von der HEW in der Neuen Staatsgalerie Stuttgart im Jahre 1991 durchgeführt.¹⁷⁹ Bei dem

¹⁷⁷ vgl. Henzelmann, T. (1995), S.8

¹⁷⁸ vgl. Bose, H. P. (1990), S. 397-399

¹⁷⁹ vgl. Arbeitsgemeinschaft Öko-Institut e.V./Berliner Energieagentur GmbH (2000), S.68

über 7,5 Jahre laufenden Projekt war die Optimierung der Haustechnik (Heizung, Klima, Kälte) Aufgabe der HEW.

12.2 Energieliefer-Contracting

Der Ursprung vom Energieliefer-Contracting findet sich wiederum an einer ganz anderen Stelle: Messungen an Pilotanlagen durch eine Studie der Heizungsbaufirma Schröder Heizungssysteme in den Jahren von 1978 bis 1987 ergaben nachweisliche Brennstoffeinsparungen durch Modernisierung der Heizanlagen i.H.v. 20 bis 30%. Durch dieses Pilotprojekt hatte das Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) im Jahre 1988 erkannt, dass Wärmelieferung ein interessantes Instrument zur Emissionsreduzierung darstellen kann. Aus diesem Grund hat das damalige BMFT in den Jahren 1988 - 1991 ein Forschungsvorhaben mit dem Titel „Erarbeitung und Erprobung eines Wärmelieferungskonzeptes für kleine und mittlere handwerkliche Heizungsbaubetriebe“ gefördert. Im Rahmen der bundesweiten Umsetzung des Forschungsprojektes erfolgte 1990 die Gründung einer Dachorganisation von mittelständischen Betrieben. Diese Dachorganisation wurde unter dem Namen Verband für Wärmelieferung e. V. (VfW) bekannt und setzte ihre Verbandstätigkeit ohne weitere öffentliche Fördermittel nach dem Forschungsvorhaben fort. Mittlerweile gehört neben der Wärmelieferung jegliche Art des Energie-Contractings zum Aufgabenbereich des VfW.¹⁸⁰ Außerdem wurde versucht, durch zahlreiche Projekte das Contracting bekannter zu machen. Zum Beispiel fand am 19.11.1998 in NRW bei der Energieagentur NRW die bis dahin größte Contracting Tagung Europas statt. Ca. 900 Teilnehmer machten den Tag zum „Klimagipfel in NRW“. Ziel war die Diskussion von Energierationalisierungsideen, wobei das Thema Contracting im Forderung stand.

12.3 „Wärmedirektservice“ der regionalen und kommunalen Gasversorgungsunternehmen

Besondere Beachtung verdienen im Bereich des Energieliefer-Contractings die Angebote vieler Gasversorgungsunternehmen, darunter auch kleinere Stadtwerke, die bereits seit den 80er Jahren mit einer speziellen Art des Contractings auftreten. Neben gelegentlicher Kraft-Wärme-Kopplung in Blockheizkraftwerken, die als

¹⁸⁰ vgl. Hennicke, P., Jochem, E. & Prose, F. (Hrsg.), Kap. 5.5; www.vfw.de (13.01.2004)

Einzelprojekte durchgeführt wurden, konnte dort vor allem der „Wärmedirektservice“ als Standarddienstleistung mit oft mehreren hundert Objekten pro EVU etabliert werden. Beim Wärmedirektservice betreibt das EVU Heizkessel und Warmwasserspeicher eines Wohnhauses und liefert Raumheizwärme und Warmwasser direkt an die Bewohner. In den Mietverträgen werden die Mieter verpflichtet, ihren Wärme- und Warmwasserbedarf über einen Lieferungsvertrag direkt mit dem Contractor zu decken. Den Heizkessel befeuert das EVU üblicherweise mit Erdgas aus dem eigenen Verteilungsnetz.

Üblicherweise werden zwei Varianten angeboten:

Beim „**Wärmedirektservice I**“ übernimmt das EVU den Betrieb des Heizungskessels incl. Brennstoffbeschaffung, Wartung, Reparatur und Abrechnung mit den Hausbewohnern/Miethaltern. Damit entspricht der Leistungsumfang einem „Technischen Anlagenmanagement“.

Demgegenüber ist der „**Wärmedirektservice II**“ als „Energieliefer-Contracting“ zu bezeichnen, bei dem das EVU zusätzlich Eigentum und Finanzierung des Heizungskessels übernimmt. Dies schlägt sich in einem gegenüber der ersten Variante höheren Grund- und Arbeitspreis für die Bewohner nieder.

Für den Wärmedirektservice gelten die vom Bundeswirtschaftsministerium erlassenen „Allgemeinen Bedingungen für die Versorgung mit Fernwärme“ (AVBFernwärmeV). Er ist damit bundesweit die einzige Art von Contracting, bei der die Kalkulation nicht mehr projektbezogen erfolgt, sondern vom EVU allgemeine Tarife festgesetzt werden. Durch die Anwendung von „allgemeinen Tarifen“, die unabhängig von den Gegebenheiten des einzelnen Objektes festgesetzt werden, mussten Bewohner großer Objekte deutlich höhere Wärmepreise bezahlen als es bei einer vom Hauseigentümer betriebenen Zentralheizung nötig gewesen wäre. Bei kleineren Objekten kamen die EVU als Contractoren oft nicht auf ihre Kosten, weil die Grundpreise der wenigen Mietparteien nicht die fixen Kosten für Wartung, Reparatur und ggf. Amortisation deckten. Als wirtschaftliche Mindestgröße werden in der Branche allgemein Mehrfamilienhäuser mit 6 Wohneinheiten angesehen.

In Hinblick auf die sich abzeichnende Liberalisierung des deutschen Energiemarktes erlangte der WärmedirektService eine wachsende strategische Bedeutung, weil er zusätzlich zur erreichten Kundenbindung bei vielen EVU die Basis für den weiteren Ausbau des SGF „Contracting“ darstellte.

12.4 Zusammenfassung

Es kann festgestellt werden, dass „Contracting in den neunziger Jahren Karriere gemacht hat – allerdings mehr der Begriff als die Sache, die er bezeichnet“.¹⁸¹

Heute sind über 500 Unternehmen im deutschen Contracting-Markt aktiv,¹⁸² von denen rd. drei viertel aber erst nach 1992 in das Geschäft eintraten (siehe Abbildung 20).

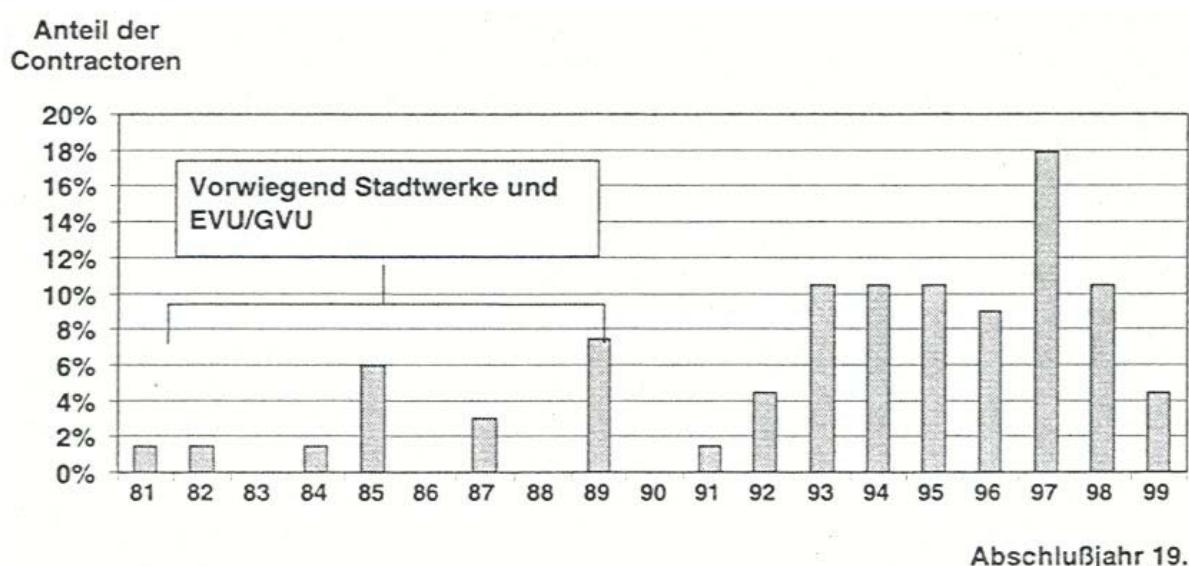


Abbildung 20: Abschlussjahr des ersten Contracting-Vertrages eines Contractors¹⁸³

Der mit Contracting erzielte Jahresumsatz wird auf rd. 1,8 Mrd. € geschätzt, wovon allerdings fast zwei Drittel für die bezogenen Einsatzenergien (Erdgas, Heizöl, Strom etc.) verwendet werden.¹⁸⁴

¹⁸¹ Meixner, H. (2002), S.1

¹⁸² vgl. Energie & Management/Technomar (2000), S. 139; trend:research (2003b); Pabsch, M. (2003b), S. 554

¹⁸³ Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 131

¹⁸⁴ vgl. trend:research (2003a), S. 1

In der deutschsprachigen Literatur geben mittlerweile verschiedene Contracting-Handbücher¹⁸⁵ und diverse Contracting-Leitfäden für öffentliche Auftraggeber (vgl. Leitfaden Hessen 1998, Leitfaden Bund 1999, Umweltbundesamt 2000, AMEV 2001) Auskunft über zahlreiche Aspekte, die für dieses Thema relevant sind. Die Gründung einschlägiger Wirtschaftsverbände, wie des VfW oder des Verbandes Privatwirtschaftlicher Energie-Contracting-Unternehmern e.V. (PECU), ist erfolgt.¹⁸⁶ Zudem hat das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN) mit der DIN 8930 Teil 5 einen wichtigen Beitrag zur Klärung des Begriffsdschungels um das Thema Contracting gebracht. Durch zahlreiche Fachaufsätze¹⁸⁷ ist das Gebiet inzwischen recht umfangreich, wenn auch nicht umfassend, beschrieben. Darüber hinaus wurden in den vergangenen Jahren verschiedene Studien veröffentlicht, die sich mit dem Markt für Energie-Contracting und den Bedürfnissen der Kunden auseinander setzten.¹⁸⁸ Die neuste Marktstudie „Der Markt für Contracting in Deutschland bis 2010“ liefert das Trend- und Marktforschungsinstitut trend:research.¹⁸⁹ In der Potenzialstudie werden auf über 600 Seiten die jüngsten Marktentwicklungen beim Contracting analysiert.

13 Der Markt für Contracting in Deutschland

13.1 Aktuelle Marktstudien und Verbändeinformationen

Infolge des stark gestiegenen Interesses der Energieversorgungsbranche an Contracting wurden seit 1998 mehrere umfangreiche Studien über den deutschen und westeuropäischen Contracting-Markt erstellt. In diesen Studien werden einige Schlussfolgerungen gezogen, die in dieser Arbeit kritisch zu hinterfragen sind. Dennoch ist festzuhalten, dass sie die Informationsbasis in den vergangenen Jahren erheblich verbessert haben. Der hier vorzunehmenden Darstellung der aktuellen Marktsituation liegen vor allem die 4 umfangreichsten Primärerhebungen zu diesem Thema zugrunde:

¹⁸⁵ vgl. Bemann, U./Schädlich, S. (2000) - (2003); Braunschmidt, W.v. (2000)

¹⁸⁶ vgl. Meixner, H. (2002), S. 2

¹⁸⁷ vgl. Energie & Management; Energiewirtschaftliche Tagesfragen, jeweils diverse Ausgaben

¹⁸⁸ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000); MSE Consulting GmbH (2001)

¹⁸⁹ vgl. trend:research (2003a)

1. Energie & Management / Technomar GmbH (2000):
“Der Markt für Energie-Contracting: Potenziale in Industrie, Gewerbe und Wohnungswirtschaft - Deutschland, Österreich, Schweiz“,
rd. 1.600 Befragungen, Datenbasis 1998
Herrsching, Januar 2000
2. MSE Consulting GmbH (2001):
“Bedürfnisse der Businesskunden im liberalisierten Energiemarkt“,
Themenschwerpunkte: Multi-Utility, Energie-Contracting und energienahe Services
1.152 telefonische Befragungen von Entscheidern im Energieeinkauf von Businesskunden,
Frankfurt am Main, 2001
3. Frost & Sullivan (2001):
“Western European Industrial Contract Energy Management Markets“,
70 Tiefeninterviews mit Vertriebs- oder Produktmanagern für Contracting,
Frankfurt, 2001
4. trend:research GmbH (2003):
“Der Markt für Contracting in Deutschland bis 2010“,
200 Interviews mit Kunden aus Industrie, Immobilienwirtschaft und Kommunen, 50 Interviews mit Contractoren,
Bremen, 2003

In allen Studien werden die Bedürfnisse und Entwicklungen auf der Nachfrageseite für Contracting analysiert. Zusätzlich werden in den Studien von Energie & Management/Technomar GmbH (2000), Frost & Sullivan (2001) und trend:research GmbH (2003) das Marktvolumen und Marktpotenzial erörtert sowie Prognosen der zukünftigen Marktentwicklung gewagt.

Weitere Marktinformationen basieren auf Angaben der beiden deutschen Contractoren-Vereinigungen VfW und PECU:

1. Verband für Wärmelieferung e.V. (VfW), Hannover,
- offen für **alle** Contracting-Anbieter -
221 Mitgliedbetriebe, davon 191 als Contractor aktiv mit
18.200 laufenden Contracting-Projekten und
793 Mio. € / a Contracting-Umsatz (2003)¹⁹⁰
2. Bundesverband Privatwirtschaftlicher Energie-Contracting-Unternehmen e.V.
(PECU), Mainz,
- Zusammenschluss **überregional** tätiger Contracting-Anbieter -
15 Mitgliedsunternehmen mit über
7.400 laufenden Contracting-Projekten und
323 Mio. € / a Contracting-Umsatz (2002)¹⁹¹

Es muss festgestellt werden, dass beide Verbände zusammen nur knapp die Hälfte der über 500 deutschen Contractoren repräsentieren. Die wichtige Gruppe der EVU/Stadtwerke ist in den oben genannten Verbänden nur sporadisch vertreten. Die angestammten Verbände dieser Gruppe

- Verband der Elektrizitätswirtschaft e.V. (VDEW),
- Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VkU) und
- Bundesverband der dt. Gas- und Wasserwirtschaft (BGW)

erheben bzw. veröffentlichen keine aggregierten Zahlen für das Geschäftsfeld Contracting. Die exakte Berechnung des Gesamtmarktes durch Addition der Zahlen aller Einzelverbände ist demnach nicht möglich. Man bleibt auf die in den Marktstudien vorgenommenen und mit erheblichen Unsicherheiten behafteten Hochrechnungen angewiesen.

13.2 Marktvolumen, Marktpotenzial und Wachstumsprognosen

Energie & Management / Technomar GmbH legten 2000 die erste ausführliche Studie zum Marktpotenzial für Energie-Contracting im deutschsprachigen Raum seit der Liberalisierung der Energiemärkte vor. Diese Marktstudie hat in der deutschen

¹⁹⁰ vgl. VfW (2004b)

¹⁹¹ vgl. PECU (2004a)

EVU-Branche eine große Verbreitung erfahren und untermauerte die in vielen EVU vorhandenen Planungen, das Geschäftsfeld Contracting offensiv auszubauen.

E&M/Technomar gingen bei ihren Berechnungen davon aus, dass **alle** Gebäude und Betriebe, deren Nutzenergiebedarf eine „wirtschaftliche Mindestgröße“ überschreitet, als für Contracting geeignet angesehen werden können.¹⁹² Die wirtschaftliche Mindestgröße wurde entsprechend den Angaben erfahrener Contracting-Anbieter mit einer installierten Wärmeleistung von 50 kW angenommen.¹⁹³ Damit wurden u.a. als für Contracting geeignet eingestuft:

- alle Wohngebäude mit mehr als 6 Wohneinheiten,
- alle Büro- und Schulgebäude mit mehr als 500 m² beheizter Nutzfläche,
- alle Gewerbe- und Industriebetriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern.

Auf diese Weise wurden bundesweit 1.340.500 Contracting-geeignete Objekte ermittelt (geeigneter Bestand). Bei etwa 93.000 Contracting-Verträgen, die 1998 schon bestanden (Marktausschöpfungsgrad: erst 6,9%)¹⁹⁴ wurde ein theoretisches Marktpotenzial von 1.247.500 Contracting-Objekten errechnet, welches sich auf die in Abbildung 21 gezeigten Marktsegmente verteilt.

Dabei stellen Mehrfamilienhäuser mit 974.000 Gebäuden, von denen erst rd. 57.700 im Wege eines Contracting versorgt werden, den mit Abstand größten Teilmarkt dar.

¹⁹² vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 185ff.

¹⁹³ die in der Branche übliche Orientierung an der Wärmeleistung unterstreicht die überragende Bedeutung der Nutzenergieart „Wärme“ gegenüber Kälte, Druckluft, Licht etc.

¹⁹⁴ Marktausschöpfungsgrad = Bereits durch Contracting versorgte Objekte im Verhältnis zum geeigneten Bestand

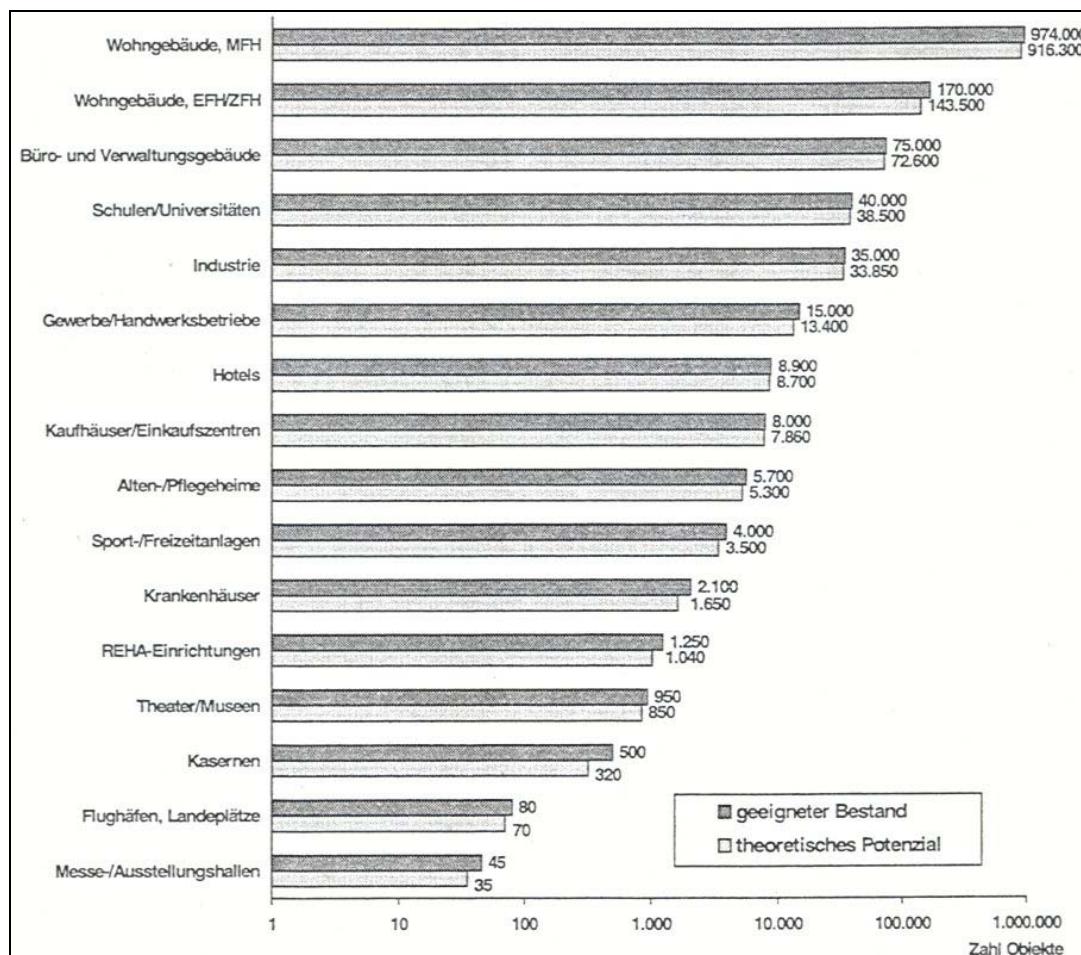


Abbildung 21: Für Contracting geeignete Objekte und theoretisches Marktpotenzial für Contracting in Deutschland, Stand Ende 1998¹⁹⁵

Auf Basis dieses hohen Potenziales, der bisher geringen Marktausschöpfung und dem sich verstärkenden Vertriebsengagement von EVU wurde in der Studie ein Wachstum des gesamten Marktes von 93.000 auf 246.000 Contracting-Objekte in 2004 prognostiziert, was einer jährlichen Steigerung des Gesamtbestandes um fast 18 % entsprach. Der Marktausschöpfungsgrad der potenziell für Contracting geeigneten Objekte sollte dementsprechend von 6,9 % (1998) auf 19,7 % (2004) ansteigen. Die Chancen für EVU in diesem Geschäftsfeld erschienen beträchtlich. In 2004 wird vom Mitverfasser Energie & Management aber eingeräumt, dass diese Anfang 2000 veröffentlichten Prognosen zu optimistisch waren und die Marktentwicklung bisher deutlich hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist.¹⁹⁶

¹⁹⁵ Quelle: Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 208

¹⁹⁶ Telefongespräch am 09.01.2004 mit Herrn Armin Müller, für Contracting verantwortlicher Redakteur bei Energie & Management: eine vergleichbar umfassende Marktstudie liegt E&M derzeit

In 2003 legte trend:research eine neue Potenzialstudie mit einer Wachstumsprognose bis 2010 vor. Das Marktpotenzial wird hier wie bei E&M/Technomar 3 bis 4 Jahre zuvor auf knapp 1,3 Millionen Anlagen geschätzt, wobei wiederum nach dem Ansatz vorgegangen wurde, dass **alle** Objekte ab einer wirtschaftlichen Mindestgröße als contractinggeeignet anzusehen sind.

Die Marktdurchdringung (Anteil der Unternehmen/Organisationen, die mindestens eines ihrer Objekte durch Contracting versorgen) hat demnach in einigen Segmenten recht ansprechende Werte erreicht (insbesondere Kommunen rd. 45%) (siehe Abbildung 22). Der für 2003 ermittelte Marktausschöpfungsgrad ist vor dem Hintergrund der E&M/Technomar-Prognosen aus 2000 jedoch enttäuschend und liegt je nach Segment weiterhin im Bereich um 5%. Die von E&M/Technomar (2000) vorgenommene Wachstumsprognose ist bei trend:research (2003) demnach nicht einmal im Ansatz zu erkennen und war in der Größenordnung (18% p.a.) völlig falsch.

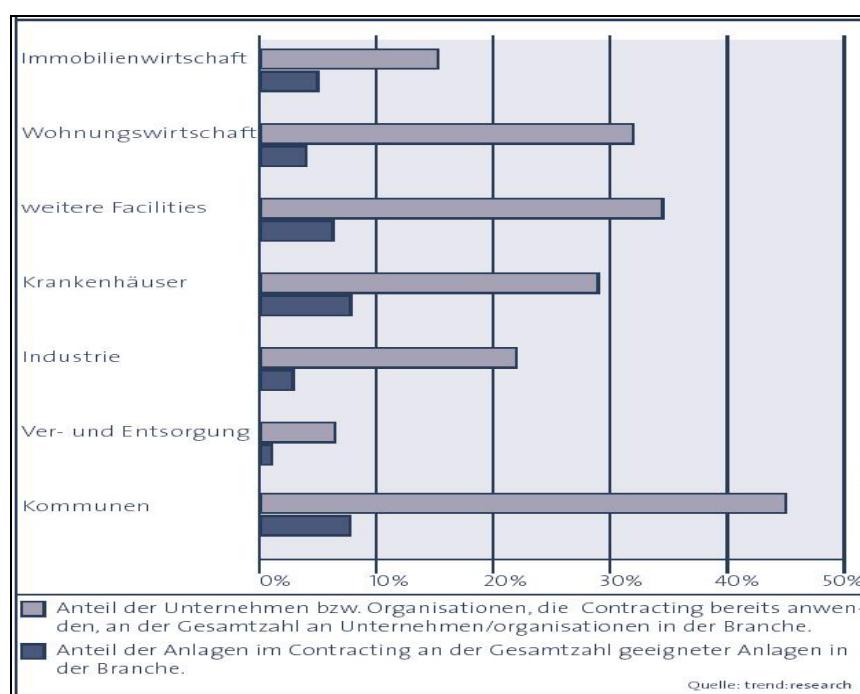


Abbildung 22: Marktdurchdringung im Contracting, Deutschland, 2003¹⁹⁷

zwar nicht vor, dass die prognostizierte Steigerung von 18 % p.a. nicht erreicht wurde, kann aber eindeutig festgestellt werden.

¹⁹⁷ trend:research (2003b)

Davon unbeeindruckt prognostizierte trend:research 2003 in dieser neuesten Potenzialstudie für Contracting in Deutschland ebenfalls ein dynamisches Marktwachstum.¹⁹⁸ Die historischen (angeblich realisierten) Wachstumsraten von 1997 bis 2003 sollten demnach bereits über 25 % p.a. betragen haben.¹⁹⁹ Dieses Wachstum fortschreibend und wiederum unter Hinweis auf die bisher geringe Marktdurchdringung wurde für die Contracting-Branche ein weiter kräftiges Umsatzwachstum im von derzeit 630 Mio. €/a (2003 - ohne Energieumsatz) auf € 2,5 Mrd. €/a in 2010 prognostiziert, was einer jährlichen Steigerung von fast 22 % entspricht. Die historischen Wachstumsraten seit 1997 sind in Hinblick auf die Studie von E&M/Technomar aus 2000 zu bezweifeln, da der in beiden Studien ermittelte Marktausschöpfungsgrad im Bereich von 5% - 7% nahezu konstant geblieben ist. Dementsprechend ist die angegebene Wachstumsprognose ebenfalls zu hinterfragen.

Es muss angemerkt werden, dass die Vergleichbarkeit der Studien von E&M/Technomar (2000) und trend:research (2003a) eingeschränkt ist. So betrug der jährliche Gesamtumsatz in der Contracting-Branche nach einer Hochrechnung von E&M/Technomar in 1998 bereits rd. 2,6 Mrd. €. trend:research ermittelte für 2003 einen jährlichen Gesamtumsatz von nur noch 1,8 Mrd. € (incl. Energieumsatz). Dabei wäre aufgrund des prognostizierten Marktwachstums und des tatsächlichen Anstiegs der Brennstoffpreise (die Einfuhrpreise für Rohöl und Erdgas stiegen von 1998 bis 2003 immerhin um über 80 %) mit einem deutlichen Umsatzplus zu rechnen gewesen! Neben einer ggf. unterschiedlichen Konzeption mögen diese Zahlen die erheblichen Unwägbarkeiten dieser Marktstudien belegen. Obwohl die Studien demnach nur ein diffuses Bild liefern können, stimmen sie dennoch in der überaus positiven Einschätzung für den Contracting-Markt überein.

Vergleichbar optimistisch sind die Prognosen für Contracting auf **europäischer** Ebene: die Unternehmensberatung Frost & Sullivan rechnet mit einem Wachstum des europäischen Marktes für "Contract Energy Management" von 2,9 Mrd. Euro Umsatz in 2001 auf 6,7 Mrd. Euro im Jahr 2007 (jährliches Wachstum von 15%

¹⁹⁸ trend:research (2003b)

¹⁹⁹ diese Wachstumsraten konnten tatsächlich nur von wenigen Spitzenanbietern erreicht werden

p.a.).²⁰⁰ Dem deutschen Teilmarkt wurden wegen der bisher geringeren Marktdurchdringung dabei deutlich höhere Wachstumschancen attestiert als den weiter entwickelten Contracting-Märkten in Frankreich oder Skandinavien.²⁰¹

In den Studien wurden aus dem Zusammentreffen der günstigen Faktoren

- hohes theoretisches Marktpotenzial
- bisher geringe Marktausschöpfung, insbesondere in Deutschland
- allgemein verstärkter Trend zur Konzentration auf Kernkompetenzen durch Outsourcing
- verstärkte Vertriebsbemühungen der Contractoren mit EVU-Hintergrund
- noch einige Jahre lang verhältnismäßig geringe Bestandsabgänge aufgrund der langen Vertragslaufzeiten in dieser jungen Branche

zu optimistische Schlüsse auf die zukünftige Marktentwicklung gezogen. Dabei wurden Hemmnisse, die in den Befragungen durchaus auch abgefragt und dokumentiert wurden, offensichtlich nicht ausreichend gewürdigt. Hierbei ist besonders kritisch anzumerken, dass bei der Ermittlung des theoretischen Marktpotenzials von einer „wirtschaftlichen Mindestgröße“ ausgegangen wurde, ab der die Effizienz von Contracting unterstellt wurde ohne hierfür stichhaltige Argumente vorzulegen. Schließlich ist zu hinterfragen, ob Contracting eine grundsätzlich vorteilhafte Lösung zur Bereitstellung von Nutzenergie bietet. Nur in diesem Fall können hohes Marktpotenzial und geringe Marktausschöpfung auch zu hohen Wachstumsraten führen.

13.3 Kundengruppen und Kundenbedürfnisse beim Contracting

Interesse an einer Kostenreduzierung durch Einsparung und/oder Bezugsoptimierung hat im Grunde jeder, womit grundsätzlich auch jedermann, dessen Energiebedarf die für Contracting erforderlichen wirtschaftlichen Mindestgrößen erreicht, potenzieller Contracting-Nehmer ist.²⁰² Somit ist das

²⁰⁰ Information des Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, E-Mail von Dr. W. Irrek vom 13.08.2004

²⁰¹ vgl. Frost & Sullivan (2001), S. 2

²⁰² vgl. Kniehase (2002), S. 19

Spektrum an möglichen Contracting-Kunden breit gefächert. In den vergangenen Jahren haben sich verschiedene Einteilungen der Kundengruppen herausgebildet. Im Wesentlichen sind das:²⁰³

- Wohnungs- und Immobilienwirtschaft = gewerblich und privat genutzt
- Produzierendes Gewerbe, Verarbeitende Industrie (z.B. Metallverarbeitende Industrie, Automobilindustrie, Lebensmittelindustrie, Papier- und Druckindustrie, Chemie- und Pharmazeutische Industrie, Zement- und Baustoffindustrie)
- Öffentliche Einrichtungen (z.B. Verwaltungen der Kommunen, Behörden, Universitäten, Schulen, Kasernen usw.)
- Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime

13.3.1 Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Die Kundengruppe der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft stellt mengenmäßig den größten Teil der Contracting-Nehmer dar. Im Vordergrund des Kundeninteresses steht die Wärmelieferung, gelegentlich ergänzt um einige Zusatzleistungen wie komplettes Gebäudemanagement oder Strombeschaffung. Die Wärmelieferung ist in dieser Branche notwendig für die Beheizung von Räumen und die Erwärmung von Brauchwasser. Die Nutzenergieformen Druckluft, Prozesswärme und Kälte kommen quasi nicht vor. Denkbar wäre auch ein Beleuchtungs-Contracting, dass wegen seines geringen Kostenanteiles auf absehbare Zeit aber keine nennenswerte Rolle spielen wird. Die Wärmelieferung wird hauptsächlich durch das Energieliefer-Contracting (57%) realisiert.

²⁰³ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), Inhaltsverzeichnis; trend:research (2003a), Inhaltsverzeichnis

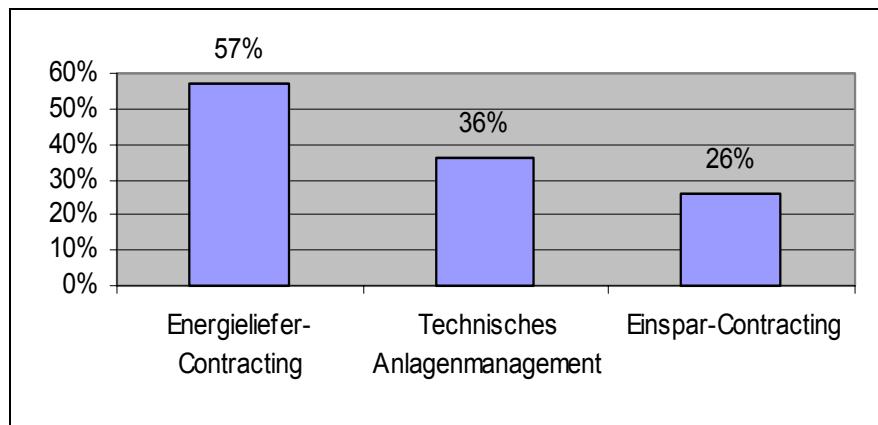


Abbildung 23: Contracting-Modelle bei Wohnungsunternehmen - Mehrfachnennungen möglich²⁰⁴

Vor allem sanierungsbedürftige und dadurch ineffiziente Heizanlagen werden auf diese Weise vom Contractor übernommen und teil- bzw. komplett modernisiert. Das hat für den Vermieter folgende Vorteile: Normalerweise können Investitions- und Instandsetzungskosten vom Vermieter nicht über Nebenkosten auf die Mieter umgelegt werden. Beim Contracting wird die Energie direkt an die Mieter geliefert und mit ihnen abgerechnet, wobei die Kosten für Investition und Instandsetzung im Wärmepreis enthalten sind. Zusätzlich wird der Vermieter von der Nebenkostenabrechnung für die Wärmelieferung entlastet. Bisher ist das Modell für Vermieter mit mehreren Mietwohnungen oder großen Wohnanlagen interessant, doch es gibt ebenfalls Projekte für Besitzer von Ein- und Zweifamilienhäusern.²⁰⁵ Ob sich diese Modelle in Zukunft durchsetzen werden bleibt fraglich, da Privatpersonen Verträgen mit durchschnittlichen Vertragslaufzeiten von 10-11 Jahren eher skeptisch gegenüberstehen. Zudem sehen die meisten Contractoren nicht die Privatpersonen als potenzielle Kunden, da sich bei kleinen Anlagen keine hohen Gewinne erwirtschaften lassen.

13.3.2 Produzierendes Gewerbe

60 % der Contractoren sehen einen ihrer Tätigkeitsschwerpunkte bei Unternehmen des produzierenden Gewerbes, was vor allem durch die hohen Einzelverbräuche und entsprechende Anlagengrößen zu begründen ist.²⁰⁶ Zudem wird eine Vielfalt von

²⁰⁴ vgl. Energie & Management / Technomar GmbH (2000), S. 123

²⁰⁵ vgl. www.immowelt.de (21.4.2004)

²⁰⁶ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 65

Nutzenergien beim Contracting nachgefragt: Wärme, Kälte, Beleuchtung, Kraft-Wärme-Kopplung, Dampf und Druckluft.

In diesem Segment ist seit Jahren ein starker Trend zur Konzentration auf Kernkompetenzen erkennbar, was grundsätzlich auch für ein Outsourcing der Energieversorgung spricht. Für die **Produktion** stellt Energie einen Elementarfaktor dar. Hierbei handelt es sich üblicherweise um einen indirekten (mittelbaren) Verbrauchsfaktor, der den produktionswirtschaftlichen Transformationsprozess ermöglicht.²⁰⁷ Nur in Ausnahmefällen geht Energie als direkter Verbrauchsfaktor unmittelbar in das hergestellte Gut ein (z.B. Produktion von Elektrobatterien). Die Technik der Energiebereitstellung ist innerhalb einer Branche (einer Wettbewerbergruppe) weitgehend identisch oder leicht kopierbar. Der Energiekostenanteil ist im Vergleich zu anderen Kostenarten relativ gering: so betrugen die Energiekosten im verarbeitenden Gewerbe Deutschlands in 2001 nur 1,5 % des Bruttoproduktionswertes, im nichtindustriellen Bereich (Gewerbe, Handel, Dienstleistungen) schlagen die Energiekosten mit einem noch geringeren Betrag zu Buche. Lediglich in der Grundstoffverarbeitung machen die Energiekosten einen größeren Anteil am Bruttoproduktionswert aus (Chemische Industrie = 3,0 %, Metallerzeugung = 6,3 %, Glas/Keramik/Steine/Erden = 5,0 %, Papiergewerbe = 4,3 %, Bergbau = 5,6 %).²⁰⁸ Mit Ausnahme dieser energieintensiven Branchen dürfte die Nutzenergiebereitstellung damit allein vom Wertschöpfungsanteil her kaum zu den Kernprozessen eines Unternehmens zählen (kein maßgeblicher Beitrag zum erzeugten Kundenwert) und kommt somit für ein Outsourcing grundsätzlich in Frage. Wegen der allgemeinen Bekanntheit und leichten Kopierbarkeit der Umwandlungstechniken bietet die Energiebereitstellung aber selbst in energieintensiven Industrien selten ein Potenzial zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (keine Einzigartigkeit im Wettbewerb). Daher gehören heute gerade Heizkraftwerke für die Chemie- oder Papierindustrie zu den Vorzeigeprojekten der EVU in ihrem noch jungen Contracting- Portefeuille. Es kann also allgemein davon ausgegangen werden, dass die Nutzenergiebereitstellung für Unternehmen kein Kerngeschäft ist und somit kein strategischer Grund gegen ein

²⁰⁷ vgl. Dinkelbach / Rosenberg (1994), S. 11 - 15

²⁰⁸ vgl. BMWA (2003b), S. 34

Outsourcing dieses Bereiches spricht, solange dadurch Kosteneinsparungen oder sonstige Vorteile realisiert werden können.

Vor allem kleinere Unternehmen stellt die Komplexität von z.B. Druckluftanlagen vor eine Herausforderung. Die Unternehmen besitzen oft nicht das notwendige Know-how oder auch Personal um sich fachgerecht um ihre Anlagen zu kümmern. In der Konsequenz laufen viele Anlagen nicht optimal, verursachen zu hohe Energiekosten und Störungen können nicht zeitnah behoben werden. Insofern kann Contracting für diese Kundengruppe eine sinnvolle Alternative darstellen.²⁰⁹

Bei der Realisierung von Contracting-Verträgen haben die produzierenden Unternehmen in den meisten Fällen konkrete inhaltliche bzw. technische Vorstellungen, so dass in nur 4% aller Contracting-Projekte kein Energiekonzept vorliegt. In allen anderen Fällen werden entweder der Einsatz bestimmter Technik (65%), ein technisches Konzept (75%) oder der Einsatz bestimmter Energieträger (80%) vorgegeben.²¹⁰

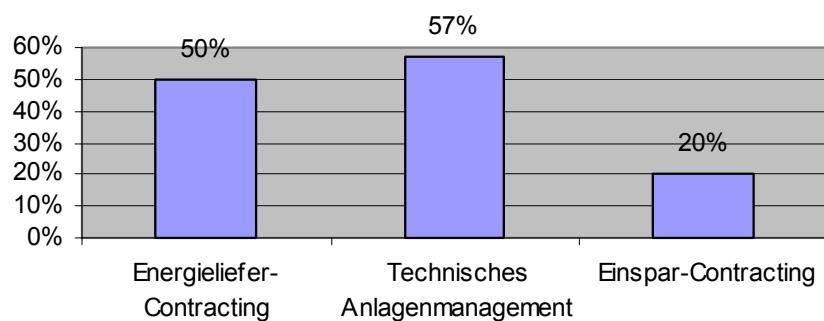


Abbildung 24: Contracting-Modelle im produzierenden Gewerbe - Mehrfachnennungen möglich²¹¹

Wie sich aus Abbildung 24 ergibt, kommen im produzierenden Gewerbe Betriebsführungscontracting und Energieliefer-Contracting jeweils bei gut der Hälfte aller Contracting-Kunden vor, während das Einspar-Contracting nur eine nachgeordnete Rolle spielt.

²⁰⁹ vgl. Dudda, C./Radgen, P./Schmid, J. (2002), S.2

²¹⁰ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 73

²¹¹ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 79

Die durchschnittlichen Vertragslaufzeiten betragen beim produzierenden Gewerbe:²¹²

- 8,0 Jahre beim Energieliefer-Contracting
- 6,5 Jahre beim technischen Anlagenmanagement
- 7,5 Jahre beim Einspar-Contracting

13.3.3 Öffentliche Einrichtungen

Im kommunalen Bereich gibt es aufgrund von veralteten und damit auch häufig unwirtschaftlichen Anlagen ein erhebliches Energie-Einsparpotential. Die Umsetzung solcher Sparmaßnahmen scheitert häufig wegen fehlender Haushaltsmittel, die in weiten Bereichen der öffentlichen Liegenschaften zu einem erheblichen Investitionsstau geführt haben, obwohl solche Modernisierungs-Investitionen häufig wirtschaftlich vorteilhaft wären und sich schon innerhalb weniger Jahre durch Brennstoffeinsparungen amortisieren würden.²¹³

Contracting ermöglicht die Durchführung von solchen Modernisierungsmaßnahmen und erweist sich somit als Instrument zur Effizienzsteigerung. Durch die daraus resultierende Einsparung kann ein Beitrag zum Umweltschutz geleistet, das Risiko ausgelagert und gleichzeitig der Haushalt entlastet werden. Contracting wird innerhalb eines für Gemeinden überschaubaren Zeitraums aus den eingesparten Energiekosten abbezahlt. Bei öffentlichen Einrichtungen liegen die durchschnittlichen Laufzeiten insbesondere beim Energieliefer-Contracting über denen in der Industrie. Sie betragen:²¹⁴

- 11 Jahre beim Energieliefer-Contracting
- 7 Jahre beim technischen Anlagenmanagement
- 8 Jahre bei Einspar-Contracting.

Um ein Contractingprojekt mit einer Kommune zu realisieren, müssen verschiedene Zielvorgaben beachtet werden.²¹⁵

²¹² vgl. Energie & Management/ Technomar (2000), S. 79

²¹³ vgl. Freund, Robert (2002), S. 472

²¹⁴ vgl. Energie & Management/ Technomar (2000), S. 93

²¹⁵ vgl. Deutsche Energieagentur (dena) (2002), S. 26

- (1) Eine Kommune darf nur mit möglichst geringen Risiken und Vorkosten belastet werden.
- (2) Eine regelmäßige Beteiligung an den Energieeinsparungen muss gewährleistet sein.
- (3) Darüber hinaus sollte die Einsparung eine langfristig wirksame Maßnahme darstellen.

Kommunen verfügen über einen hohen, für Contracting geeigneten Objektbestand. Grundsätzlich lohnt es sich bei fast allen Objekten über Einsparmöglichkeiten nachzudenken, wobei sich je nach Energieintensität, der Energieverbrauchsstruktur und der zeitlichen Auslastung mehr oder weniger attraktive Objekte differenzieren lassen. Um auch wirtschaftlich weniger interessante Objekte hinsichtlich ihrer Energiebewirtschaftung optimieren zu können, werden sie in der Praxis häufig zu einem Gebäudepool zusammengefasst.

Bei öffentlichen Auftraggebern sind aufgrund der haushaltrechtlich notwendigen Ausschreibungsmodalitäten die Entscheidungswege länger als bei anderen Contracting-Nehmern. Zum Teil sind europaweite Ausschreibungen vorzunehmen, was den Zeitraum bis zu einem Vertragsabschluss wesentlich verlängert. Wie Abbildung 12 zeigt, wird Einspar-Contracting bei Kommunen am häufigsten angewendet, was die Bedeutung garantierter Effizienzverbesserungen für die kommunalen Entscheidungsgremien unterstreicht.

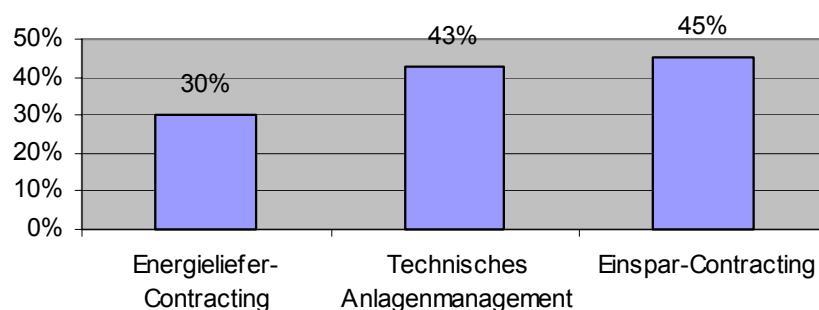


Abbildung 25: Contracting-Modelle in öffentlichen Liegenschaften - Mehrfachnennungen möglich²¹⁶

²¹⁶ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 93

13.3.4 Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime

Krankenhäuser sind aufgrund ihrer Struktur und Höhe des Energieverbrauchs für Contracting besonders interessante Objekte und werden, obwohl sie teilweise zu den öffentlichen Einrichtungen zählen, separat betrachtet. Für Krankenhäuser ergibt sich häufig ein ähnliches Bild wie bei Kommunen: Es sind zwar Sanierungs- und Optimierungsmaßnahmen notwendig, doch häufig fehlt das Geld, um die Energiesparmaßnahmen zu finanzieren.²¹⁷ Krankenhäuser fragen ein breites Spektrum an Nutzenergien nach: Neben der Wärmelieferung benötigt ein Krankenhaus Nutzenergien wie Kälte, Beleuchtung und Dampf. Darüber hinaus kommt ab einer bestimmten Größe der Krankenhäuser (Richtwert: ab 200 Betten) auch der Einsatz von Blockheizkraftwerken zur Kraft-Wärme-Kopplung in Frage.²¹⁸ Vor diesem Hintergrund zeichnet sich bei Krankenhäusern ein attraktives Potential für die Durchführung von Contracting-Projekten ab.

²¹⁷ vgl. www.energiesparendes-krankenhaus.de (25.04.2004)

²¹⁸ vgl. EKON-Institut (2003), S. 17-18

Teil D: Die Make-or-Buy-Entscheidung für Nutzenergie

Der Frage, ob sich der Energieverbraucher für das Outsourcing der Nutzenergiebereitstellung an einen Contractor entscheidet oder ob er bei der traditionellen Eigenrealisation unter Zukauf von Endenergie (Öl, Erdgas, Strom) bleibt, geht ein typischer Make-or-Buy-Entscheidungsprozess voraus. Die für diesen Entscheidungsprozess allgemein relevanten Aspekte wurden im „Teil B: Theoretischer Bezugsrahmen“ dieser Arbeit vorgestellt. Im folgenden sollen nun die speziellen Entscheidungsaspekte für Contracting analysiert werden. Die Analyse basiert zunächst auf der tatsächlichen Bewertung von Contracting durch die Kunden (Kapitel 14). Diese wurde aus vorhandenen Marktstudien und einer eigenen, speziell auf die Anforderungen dieser Arbeit zugeschnittenen Befragung ermittelt. In den anschließenden Kapiteln werden die Ursachen für die ermittelte Kundenbewertung analysiert und die entsprechenden Schlussfolgerungen bezüglich der „Effizienz- und Marktwachstumshypothese“ sowie der „Differenzierungshypothese“ gezogen.

14 Bewertung von Contracting durch die Kunden

14.1 Ergebnisse bisheriger Marktstudien

Wie in Kapitel 13 werden die bisherigen Marktstudien

1. Energie & Management/Technomar GmbH (2000)
2. MSE Consulting GmbH (2001)
3. trend:research (2003)

als Datenbasis herangezogen.

14.1.1 Erwartungen und Entscheidungsaspekte der Kunden beim Contracting

Die beim Energie-Contracting zu erwartenden Vorteile korrespondieren stark mit den allgemeinen Vorteilen des Outsourcings (siehe Kapitel 6). E&M/Technomar führen hierzu explizit folgende Vorteile als generell gültig auf:²¹⁹

²¹⁹ vgl. Energie & Management / Technomar GmbH (2000), S. 40ff.

1. Kostensicherheit durch vertraglich festgelegte Energiepreise und Transparenz der Vollkosten
2. Kostenoptimierung durch die Ausschöpfung des Rationalisierungspotenzials bei der Planung, Beschaffung, Errichtung, Wartung, Instandhaltung und dem Betrieb der Energieanlagen und bei der Brennstoffbeschaffung sowie höhere Anlagenverfügbarkeit und erhöhte Versorgungssicherheit, die sich aus dem speziellen Know-how des Contractors und der Zusammenfassung mehrerer Anlagen ergeben
3. Beschleunigte und qualitativ höherwertige Verwirklichung von Projekten gegenüber der Eigenrealisierung und dadurch schnellere und umfassendere Erschließung von Energiekosten-Einsparpotenzialen und Umweltentlastungen
4. Entlastung der Kunden von technischen und kaufmännischen Aufgaben sowie der Betriebsverantwortung und von Betriebsrisiken bei der Energieversorgung
5. Vermeidung von eigenen Investitionsausgaben, womit der knappe Kreditrahmen von Unternehmen oder begrenzte Investitionshaushalte geschont werden

Die hier formulierten Erwartungen sind Grundlage für die „Effizienz- und Marktwachstumshypothese“ und entsprechen weitgehend den allgemeinen Vorteilen eines Outsourcings. Diese wurden ohne nähere Analyse auf Bereich der Nutzenergiebereitstellung übertragen. Inwieweit diese Erwartungen, insbesondere bezüglich der Kosten- und Qualitätsvorteile realisierbar sind, wurde bisher noch nicht untersucht.

E&M/Technomar fragten die Entscheidungsgründe für oder gegen Contracting in verschiedenen Kundengruppen differenziert ab. Das Ergebnis zeigt in allen Kundengruppen eine weitgehend homogene Bewertung der Entscheidungsfaktoren:²²⁰

²²⁰ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 41ff.

- als **sehr wichtig** bewertet:
 - Angebotener Preis für Wärme/Strom
- als **wichtig** bewertet:
 - Contractor versteht mehr von Energie
 - Flexible Energieabnahmemenge
 - Konzentration auf eigene Kernkompetenz
 - Finanzierungsvorteile
 - Angebotener günstiger Preis für andere Leistungen
- als **weniger wichtig** bewertet
 - verringelter Personalbedarf
 - Steuerliche Vorteile
 - Rechtliche Vorteile

Dieses Bild wurde auch durch die Studie von MSE Consulting aus dem Jahre 2001 bestätigt, in der die Erwartungen der Businesskunden an Contracting abgefragt wurden.²²¹ Danach erwarteten

- über 70 % der Businesskunden
 - Preisvorteile Energie
 - Preisvorteile Services
- zwischen 50 und 70 % der Businesskunden
 - Optimierung des Energieverbrauches
 - Nutzung des Know-how des Contractors
 - Konzentration auf das Kerngeschäft
- unter 50 % der Businesskunden
 - Verbesserung der Koordination
 - Finanzierungsvorteile
 - Steuervorteile
 - Risikoverlagerung

²²¹ vgl. MSE Consulting GmbH (2001), S. 75f.

- Personalreduzierung

Lenkt man den Focus von den ex ante-Erwartungen der Kunden auf die ex post-Erfahrungen von Contracting-Nehmern, die sich schon seit einiger Zeit von einem Energie-Contractor versorgen lassen, stellten E&M/Technomar eine im allgemeinen „gute“ bis „sehr gute“ Zufriedenheit fest. Nur in der Wohnungswirtschaft ist die Zufriedenheit mit „befriedigend bis gut“ etwas schlechter.²²²

Sehr zufrieden sind die Kunden allgemein mit technischen Aspekten des Contractings:

- Zuverlässigkeit des Contractors
- Zusammenarbeit mit dem Contractor
- fachliche Qualifikation des Contractors
- eingesetzter Technik und Umweltfreundlichkeit der Anlagen

Weniger zufrieden sind die Kunden mit den zu zahlenden Preisen für die im Contract vereinbarten Leistungen:

- Wärmepreis
- Strompreis
- Preis für andere Leistungen

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Contractoren regelmäßig eine technisch einwandfreie Leistung abliefern. Allerdings weisen sowohl Kundenerwartungen als auch -erfahrungen den **Preis als den kritischen Faktor** für Energie-Contracting aus.

14.1.2 Hemmnisse gegen Energie-Contracting: am Ende entscheidet der Preis

Die vorhandenen Marktstudien decken auch Probleme auf, mit denen die Contractoren konfrontiert sind. Als wichtigste Hindernisse und Barrieren für die Expansion des Contracting-Marktes wurden ermittelt:²²³

²²² Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 46ff.

²²³ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 60; trend:research (2003a), S. 46; trend:research (2003b)

1. Mangelnde Kostenvorteile aus Sicht des Kunden
 - a. weil Eigenerzeugung der Nutzenergie tatsächlich günstiger ist oder
 - b. weil dem Kunden nicht alle Kosten der Nutzenergiebereitstellung bekannt sind und keine Vollkostenrechnung der eigenen Energieversorgung durchgeführt werden kann (üblicherweise existiert keine Kostenstelle „Nutzenergie“, die neben den Brennstoffkosten auch wirklich alle anderen relevanten Energiekosten wie Schornsteinfeger, Kesselwartung etc. erfasst)
2. Contracting wird selten als Alternative in den Entscheidungsprozess einbezogen
 - a. der Begriff Contracting ist nicht bekannt
 - b. Möglichkeiten/Vorteile des Contractings sind unbekannt
 - c. emotionale Ablehnung wegen Aufgabe der Unabhängigkeit und Einbußen in der Flexibilität
 - d. zu lange Vertragsbindung
 - e. Investitionsentscheidungen werden vermehrt kurzfristig und ad-hoc getroffen.
3. Unklarheit in der Rechtsprechung zur Umlagefähigkeit der Contracting-Raten in der Wohnungswirtschaft
4. langwierige und komplizierte Entscheidungsstrukturen verhindern insbesondere bei der Kundengruppe „Kommunen“ einen Erfolg in akzeptabler Zeit

14.1.2.1 Bekanntheit von Contracting

MSE Consulting wies in ihrer Marktstudie 2001 explizit auf die Notwendigkeit einer klaren Marketing-Kommunikation bezüglich Positionierung, Qualität, Nutzen und Zusatznutzen der angebotenen Contracting-Leistung hin.²²⁴ Von den bundesweit 1.152 befragten Personen, die in ihren Unternehmen für den Energieeinkauf verantwortlich sind, wussten immerhin 45 % nicht einmal, was Energie-Contracting

²²⁴ vgl. MSE Consulting (2001), S. 5ff.

ist. Durch aktive Kommunikation der Contractoren, insbesondere aus der sich verstärkt engagierenden EVU-Branche, konnten hier in den letzten 3 Jahren deutliche Fortschritte erreicht werden, so dass nach neueren Untersuchungen nur noch um 30% der potenziellen Kunden das Produkt Contracting überhaupt nicht bekannt ist.²²⁵

Trotz der erhöhten Bekanntheit haben mehr als 60% der Befragten die Dienstleistung Contracting bislang nicht als mögliche Alternative in den Entscheidungsprozess miteinbezogen.²²⁶ Das bedeutet, dass zwar die Bekanntheit des Begriffs in den vergangen Jahren zugenommen hat, das Interesse, das Thema näher zu prüfen, gleichbleibend schwach geblieben ist.

14.1.2.2 Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Contracting

Viel bedenklicher als die noch verbesserungswürdige Evidenz des Themas Contracting in den Köpfen der Entscheider ist die Tatsache, dass in über zwei Dritteln der Fälle, in denen das Unternehmen konkret die Durchführung eines Energie-Contracting geprüft hat, schließlich doch kein Vertrag abgeschlossen wurde und es beim traditionellen Endenergiebezug mit unternehmensinterner Nutzenergiebereitstellung blieb (siehe Abbildung 26).

In der Größenordnung bestätigt werden diese Werte durch die Studie von E&M/Technomar, wonach je nach Kundengruppe in 52 bis 60 % der geprüften Projekte die Einführung von Contracting verworfen wurde, bevor eine Ausschreibung durchgeführt wurde. „Rund drei Viertel aller Unternehmen und Einrichtungen, die Contracting-Angebote geprüft, aber wieder verworfen haben, möchten künftig nicht mehr die Möglichkeiten des Contractings prüfen.“²²⁷ Angesichts dieser Werte erscheint das enorme theoretische Marktpotenzial²²⁸, welches auf Basis wirtschaftlicher Mindest-Anlagengrößen ermittelt wurde, nur noch als irrelevante Hilfsgröße. Dennoch basieren die günstigen Wachstumsprognosen vorhandener

²²⁵ vgl. trend:research (2003a); Bandemer (2004), S. 392

²²⁶ vgl. MSE Consulting GmbH (2001), S. 43; VfW (2004a)

²²⁷ Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 54

²²⁸ bundesweit über 1,2 Mio. Objekte, vgl. Kapitel 13.2

Marktstudien auf diesem theoretischen Potenzial und seiner bisher geringen Ausschöpfung.

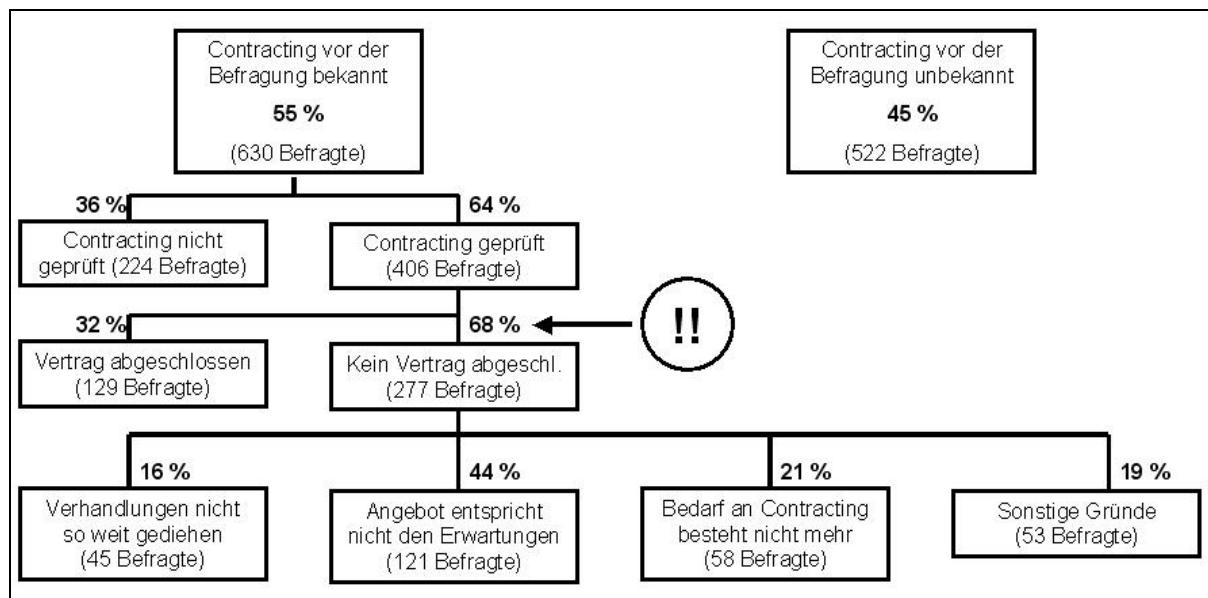


Abbildung 26: Erfahrungen von bundesweit 1.152 Unternehmen mit Contracting (Telefoninterviews mit den für Energieeinkauf Verantwortlichen im IV. Quartal 2000)²²⁹

Als **wichtigsten Ablehnungsgrund** bei potenziellen Kunden, die Contracting zunächst geprüft, sich dann aber dagegen entschieden haben, ermittelten E&M/Technomar (2000), MSE Consulting (2001) und trend:resarch (2003) übereinstimmend die **angebotenen Preise für Wärme und Strom**. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass selten korrekte Vollkosten der Eigenerzeugung dem Contracting-Angebot gegenübergestellt werden,²³⁰ stellt die grundsätzlichen Kostenvorteile des Nutzenergie-Contractings aber massiv in Frage.

Nach dem Preis wurden als **weitere wichtige Ablehnungsgründe** ermittelt:

- zu lange Vertragsbindung
- zu geringe Flexibilität des Contracting-Vertrages
- zu hohe Preise für andere Leistungen

Weniger wichtige Ablehnungsgründe sind:

²²⁹ MSE Consulting GmbH (2001), S. 43

²³⁰ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 51; trend:research (2003a)

- drohende Arbeitsplatzverluste
- unvollständige Angebote
- fehlende Qualifikation des Contractors

Bei den Unternehmen, die sich ohne konkrete Prüfung eines Angebotes und damit unbewusst gegen Contracting entschieden haben, ermittelte trend:research bei 52%, dass für sie Contracting bislang noch kein Thema war (Abbildung 27).²³¹ Weshalb Contracting bei diesen potenziellen Kunden noch kein Thema war, lässt die Studie offen. In der heutigen Zeit des zunehmenden Kostendrucks ist aber davon auszugehen, dass ein Outsourcingangebot bei der großen Mehrzahl der Unternehmen zumindest schon einmal zur Diskussion gestanden hätte, wenn hierbei regelmäßig nennenswerte Kostenvorteile zu erwarten wären.

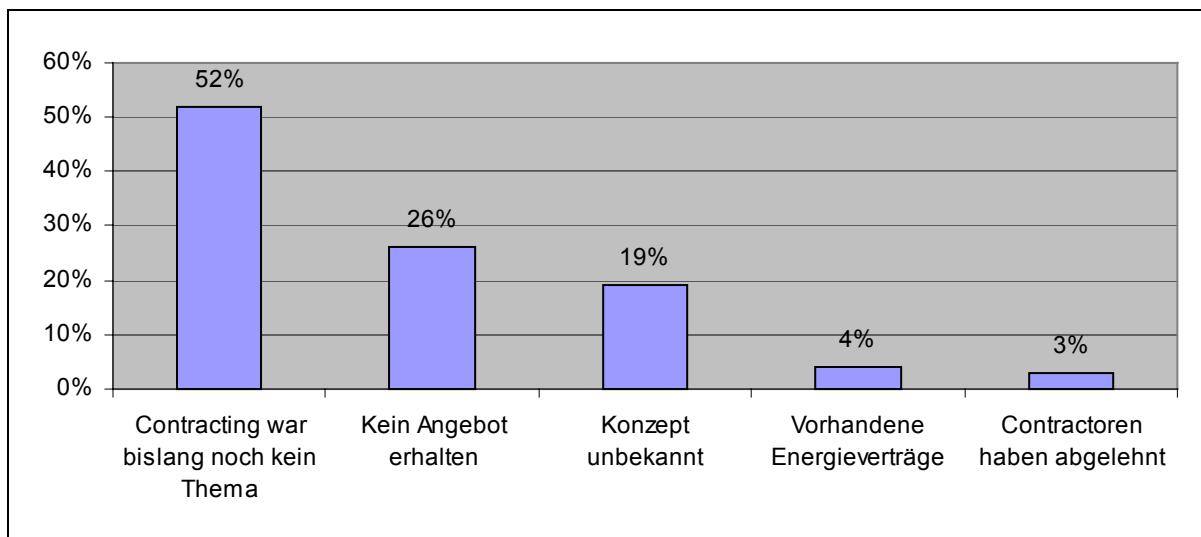


Abbildung 27: Gründe bei nicht-bewusster Entscheidung gegen Contracting²³²

Nachdem oben festgestellt wurde, das sich der deutsche Markt für Energie-Contracting durch

1. ein hohes theoretisches Marktpotenzial (über 1,2 Mio. Objekte),
2. eine bisher geringe Marktdurchdringung (um 5 - 8% in allen Kundensegmenten),

²³¹ vgl. Trend:research (2003a)

²³² vgl. trend :research (2003a)

3. eine hohe Zufriedenheit der bisherigen Contracting-Nehmer mit der technischen Leistungserbringung ihrer Contractoren

auszeichnet, wurden in bisherigen Marktstudien die allgemeinen Voraussetzungen für ein stark zunehmendes Outsourcing der Nutzenergiebereitstellung als ausgesprochen günstig angesehen. Nach Auswertung der Ergebnisse bezüglich der Bewertung konkreter Contracting-Angebote durch die Kunden ist aber festzuhalten, dass ein von den Contractoren erhofftes Marktwachstum nur erreicht werden kann, wenn der Kunde vor allem auch mit

4. Kostenvorteilen gegenüber der Eigenerzeugung

rechnen kann. Sowohl die Erwartungen und Erfahrungen der Kunden (Kapitel 14.1.1) als auch die von Interessenten genannten Ablehnungsgründe weisen **Preise und Kosten als eindeutig dominierenden Entscheidungsfaktor** und damit als unmittelbar kritisches Kriterium für oder gegen Contracting aus. Diese Feststellung wird zusätzlich dadurch untermauert, dass es sich bei den weiteren „wichtigen“ Ablehnungsgründen (lange Vertragsbindung, geringe Flexibilität) ebenfalls um Faktoren handelt, die sich mittelbar auf Preise und Kosten beziehen. Andere, von Contractoren gern als Zusatznutzen angepriesene Contracting-Vorteile, wirken sich kaum aus, weil die Erzeugung von Nutzenergie technisch weitgehend standardisiert ist und der Kunde fast immer selbst in der Lage ist, eine technisch befriedigende Lösung zu erreichen. Den Eigenbetrieb der Energieanlagen wird er daher kaum aufgeben, wenn dies für ihn mit Kostennachteilen verbunden ist.

In Einzelfällen mag die Durchführung eines Contracting-Projektes auch von anderen Kriterien abhängen, entscheidend für die breite Ausschöpfung der zweifellos vorhandenen Marktpotenziale wird aber sein, ob die EVU (oder auch andere Anbieter) durch ihre Contracting-Angebote tatsächlich Kostenvorteile für ihre Kunden realisieren können. Contractoren stehen damit vorrangig im Kostenwettbewerb mit der Eigenrealisation und nicht (wie im EVU-Marketing vielfach angenommen) im Differenzierungswettbewerb mit anderen Energiedienstleistern. Deshalb fokussiert diese Arbeit im folgenden vor allem die Gesamtkosten (Produktions- **und**

Transaktionskosten) der Nutzenergiebereitstellung beim Contracting im Vergleich zur Eigenrealisation.

14.2 Neue Befragung mit Fokus auf Produktions- und Transaktionskosten sowie Zusatznutzen

14.2.1 Ziel der Befragung

Die Auswertung der bisherigen Marktstudien hat die dominante Bedeutung des Kosten- und damit des Effizienzaspektes für die Make-or-Buy-Entscheidung des Energieverbrauchers offenbart. Für eine genauere Analyse erscheint es deshalb erforderlich, die Effizienzbewertung in den Augen der Kunden genauer zu untersuchen. Hierfür reichen die Ergebnisse der bisher vorliegenden Studien nicht aus, da sie nur undifferenzierte Angaben über die Energieerzeugungskosten enthalten und die Aspekte der Transaktionskosten sowie evtl. Zusatznutzen völlig vernachlässigen. Für eine umfassende Betrachtung der vom Kunden wahrgenommenen „Wirtschaftlichkeit von Contracting“ wurden für diese Arbeit deshalb nähere Informationen in einer neuen Befragung primär erhoben, deren Design und Ergebnisse nachfolgend vorgestellt werden.²³³

14.2.2 Methodisches Vorgehen

Marketingforschung soll mit Hilfe von empirischen Untersuchungen Informationen beschaffen, die der systematischen und methodischen, einwandfreien oder fallweisen Untersuchung eines Marktes dienen, mit dem Ziel Entscheidungen für diesen Bereich zu treffen und zu erklären.²³⁴ Dabei wird unterschieden zwischen Sekundärerhebung (= Auswertung von bereits vorhanden Daten, die ursprünglich für andere Zwecke/ Studien erhoben wurden) und Primärerhebung (= Ermittlung von neuen noch nicht erhobenen Marktdaten wie Meinungen, Vorstellungen, Käuferverhalten).²³⁵ Da die Daten der anderen Contracting-Studien (siehe oben) nicht bei der vorliegenden Problemlösung weiterhelfen konnten, wird in dieser Arbeit eine Primärerhebung vorgenommen. Als **Erhebungsmethode** wird die Befragung

²³³ vgl. Malachowski (2004)

²³⁴ vgl. Weis (2001), S. 124

²³⁵ vgl. Berekofen/Eckert/Ellenrieder (1993), S. 39 - 46

gewählt. Die Befragung, als heute wichtigste Methode in der Marketingforschung, wird unterteilt in mündlich (d.h. persönlich), telefonisch und schriftlich. Die Zielpersonen werden hier anhand von nichtstandardisierten Fragebögen telefonisch interviewt. Die mündliche Befragung, die qualitativ am höchsten einzuordnen ist, konnte auf Grund der vorhandenen Ressourcen nicht angewendet werden. Es standen zwei Alternativen zur Auswahl: Entweder wenige persönliche Gespräche in der Region zu führen oder eine große Menge an Interviewpartnern deutschlandweit zu befragen. Um eine umfassendere Marktanalyse leisten zu können, fiel die Entscheidung auf die telefonische Variante, die darüber hinaus noch folgende Vorteile aufweist:

- Es handelt sich um eine weniger aufwendige Befragung, für die sich stark eingebundene Personen zwischen zwei Terminen Zeit nehmen können.
- Eine Terminabsprache für einen erneuten Anruf ist möglich.
- Die gesuchte Zielgruppe ist ausreichend mit Telefonen (Notfalls auch Handys) ausgerüstet und gut erreichbar. Die Erfolgsquote ist somit besonders hoch.
- Gegenüber der schriftlichen Befragung zeichnet sich folgender Vorteil ab: Die Befragten antworten alle spontan und sprechen Probleme offener an als bei längeren Überlegungen, die sie notieren müssen. Angestellte bestimmter Unternehmen neigen bei längeren Überlegungen dazu, nicht alles so offen aufzuschreiben, sondern geben die „offizielle“ Meinung der Firma wieder.
- Es entstehen geringere Kosten.
- Die Erhebung erfolgt in einem vorgegebenen Zeitrahmen, der so genannten Feldzeit. Das macht die Angaben gleichwertiger. Bei einer schriftlichen Befragung besteht eine große Abhängigkeit. Die angeschriebene Zielperson entscheidet selber wann sie Zeit und Lust hat sich die Unterlagen anzuschauen. Häufig werden solche Unterlagen weggeworfen.
- Vorhandene Missverständnisse und Fragen können telefonisch vom Interviewer geklärt werden.
- Personen, die ungern an Befragungen teilnehmen, können in einem „schwachen Moment“ erreicht werden.
- Der Interviewer kann (wie beim persönlichen Gespräch) bestimmen, in welcher Reihenfolge die Fragen beantwortet werden sollen. D.h. er kann auch hier flexibel reagieren.

- Eine telefonische Befragung kann flächendeckend (theoretisch weltweit) durchgeführt werden.

Nachteile, die häufig im Zusammenhang mit der telefonischen Befragung genannt werden, können für diese Befragung weitestgehend ausgeschlossen werden:

- Skeptischen Zielpersonen kann das Angebot gemacht werden, den Fragebogen und einige Rahmeninformationen mit Telefonnummer und Internetadresse der die Befragung durchführenden Hochschule per E-Mail oder Post zuzuschicken. (Dies führte in der Umsetzung dazu, dass sich alle angesprochenen skeptischen Personen letztlich für eine Befragung zur Verfügung stellten, oder in zwei Fällen den ausgefüllten Fragebogen zurückmailten).
- Telefonische Befragungen müssen kurz gehalten werden. (Die recht umfangreiche Befragung von 20-45 Minuten wurde allerdings durch das erstaunlich große Interesse am Thema und das Fachwissen der Befragten kompensiert und stellte während des Interviews kein Problem dar.)
- Einem erfahrenen Interviewer ist es auch telefonisch möglich, einen persönlichen Eindruck der Befragten zu bekommen und außerdem auf Fragen mit Erläuterungen sofort zu reagieren.
- Wenn sowohl der Befragte als auch der Interviewer über einem gewisses Know-how verfügen, ist es möglich, auch komplexere Fragestellungen zu erörtern.

Eine weitere Unterscheidung wird durch die Differenzierung in verschiedene zu befragende **Zielgruppen** getroffen. Es bietet sich folgende Einteilung an:

- Unternehmensbefragung: Unternehmen werden zu ihren eigenen Produkten befragt, um einen Überblick über die Branche oder ein bestimmtes Produktangebot innerhalb einer Branche oder eines Unternehmens zu bekommen (Beispiel: Contractorenbefragung).
- Verbraucherbefragung: Dieser mittlerweile am meisten befragte Personenkreis soll Aufschluss über die Nutzung und gegebenenfalls die Zufriedenheit und Probleme von Produkten auf dem Markt geben (Contracting-Nehmer).

- Expertenbefragung: Experten werden überwiegend beim Pretest (Testlauf des Fragebogens) befragt, da sie über das notwendige Know-how verfügen den Fragebogen beurteilen zu können.

Für die folgende Datenerhebung werden alle drei Zielgruppen befragt, wobei die Expertenbefragung²³⁶ nur zu Testzwecken dient und nicht in die Ergebnisse mit einfließen wird. Eine Unternehmens- und Verbraucherbefragung scheint sinnvoll, um einen Vergleich der Antworten zu ermöglichen.

Als **Befragungsstrategie** wird das nichtstandardisierte aber strukturierte Interview gewählt, um einen vorgegebenen Fragenkatalog zu gewährleisten, der teilweise Variationsmöglichkeiten des Wortlautes und eine Änderung der Reihenfolge von Fragen zulässt.²³⁷ Diese Befragungsart wird zu dem Zweck ausgesucht, um die Möglichkeit von Zusatzinformationen nicht von Anfang an auszuschließen.

Des Weiteren ist die Einteilung in verschiedene **Frageformen** möglich:

- Offene Fragen sind dadurch gekennzeichnet, dass es keine festen Antwortvorgaben gibt. Dem Befragten bleibt die Formulierung der Antworten selbst überlassen. Der Interviewer hat diese so originalgetreu wie möglich zu notieren und zur Kontrolle noch einmal vorzulesen. Als wichtigster Vorteil gilt bei diesem Verfahren, dass alle Antworten erfasst werden und somit eine „bessere Ausschöpfung“²³⁸ des Themas ermöglicht wird. Die Auswertung solcher Fragen ist durch die Vielfalt der Antworten sehr schwierig und aufwendig. Außerdem hängen die Antworten vom Ausdrucksvermögen der Befragten ab.
- Bei geschlossenen Fragen, als gebräuchlichste Form, enthält der Fragebogen alle relevanten Antworten in Form eines Kategoriensystems.²³⁹ Dabei ist noch zu entscheiden, ob nur eine Nennung zugelassen oder ob die Mehrfachauswahl ermöglicht wird. Für diese Frageform sprechen eine einfache Auswertung und die Vermeidung von Ausschweifungen seitens des

²³⁶ Gesprochen wurde mit einem Experten der NRW Energieagentur: Brechler, Rüdiger am 13.03.2004

²³⁷ vgl. Hüttner (1989), S. 51

²³⁸ vgl. Lehmeier, Horst (1979), S. 91

²³⁹ vgl. Weis (2001), S. 151

Befragten. Allerdings ist die Gefahr bei nicht umfassend ausgearbeiteten Fragebögen groß, dass einige Antwortvorgaben fehlen und unter „sonstiges“ eingetragen werden müssen. Bei der Antwort „sonstiges“ handelt es sich um eine besondere Form von offener Frage, die die oben beschriebenen Nachteile mit sich bringt.

Der Fragebogen enthält beide Frageformen. Offene Fragen sind notwendig, da anzunehmen ist, dass bei bestimmten Fragen jeder eigene Nennungen und Erläuterungen gibt.

Beispiel für eine offene Frage:

Warum können die von vielen Studien prognostizierten Marktzuwächse im Contracting nicht realisiert werden?

Auf der anderen Seite gibt es Fragen, die gesteuert werden müssen, um eine Vergleichbarkeit überhaupt möglich zu machen.

Beispiel für eine geschlossene Frage:

Wenn Sie den Geschäftsbereich Contracting betrachten, wie zufrieden sind Sie damit insgesamt?

Antwortmöglichkeiten: sehr zufrieden, eher zufrieden, teils/teils, weniger zufrieden oder gar nicht zufrieden.

Bevor der Aufbau eines Fragebogens beginnen kann, sind neben den erforderlichen Sachfragen auch Fragen in den Katalog aufzunehmen bzw. vorhandene Frage so zu formulieren, dass sie für den Befragungsablauf eine „technisch und psychologisch“²⁴⁰ sinnvolle Bedeutung darstellen. Sie haben die Funktion, einen **flüssigen Befragungsablauf** zu gewährleisten, in dem sich der Befragte wohl fühlt und so offen wie möglich seine Meinung oder Einschätzung äußert und erläutert. Zu diesen Fragen gehören:²⁴¹

²⁴⁰ vgl. Weis (2001), S. 153

²⁴¹ vgl. Berekhofen/ Eckert/ Ellenrieder (1993), S. 99; Hüttner (1989), S. 83; Kamenz (1997), S. 131; Weis (2001), S. 153

- **Kontakt- und Eisbrecherfragen:** Der Fragebogen sollte mit möglichst einfachen Fragen beginnen, die das Interesse und die Kommunikationsbereitschaft des Befragten wecken. Für die Untersuchung sind nicht viele solcher Fragen notwendig, da sich der Interviewer schon in der Einleitung um eine angenehme Atmosphäre bemühen und die wichtigsten Informationen, wie Dauer des Gesprächs, nennen soll.
- **Übergangsfragen:** Die Aufgabe der Übergangsfragen liegt darin, zum nächsten Thema zu lenken. Auch diese Fragen sind im Fragenkatalog eingearbeitet worden oder werden alternativ vom Interviewer angekündigt.
- **Motivationsfragen:** Motivationsfragen sollen die Antwortbereitschaft erhöhen, das Selbstbewusstsein heben und Hemmnisse abbauen. Im Falle von telefonischen Befragungen wird diese Aufgabe dem Interviewer zugeteilt. So auch während dieser Befragung: Seine Aufgabe ist es, den Gesprächspartner zu motivieren und seine Aufmerksamkeit auf das nächste Thema zu lenken: „Wir sind schon fast am Ende angelangt, jetzt nur noch...“ oder „Prima, dann kommen wir zum nächsten Thema“ oder „Jetzt komme wir zum zentralen Punkt der Befragung“.
- **Kontrollfragen:** Die Prüfung der Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit von bereits beantworteten Fragen steht im Mittelpunkt der Kontrollfragen. Dies wird durch ähnliche Fragestellungen erreicht. Da von besonderem Interesse ist, ob potenzielle Contracting-Kunden, zu denen ein Contractor bereits Kontakt aufgenommen hat, sich häufig gegen Contracting entscheiden, wird diese Frage variiert und zwei Mal gestellt (in der Mitte der Befragung und am Ende).
- **Statistik:** Diese Fragen stehen fast immer am Ende einer Befragung, da viele Zielpersonen dann eher bereit sind Auskünfte zu ihrer Person zu machen. Sie dienen dazu eine Befragung nach bestimmten Kriterien einteilen zu können. Beispiele für die durchgeführte Untersuchung sind: Funktion im Betrieb, Spezialisierung des Unternehmens, Anzahl durchgeföhrter Projekte.

Unter Berücksichtigung des hier vorgestellten methodischen Vorgehens wird nachfolgend die Entwicklung des Fragenkatalogs dargestellt.

14.2.3 Fragenkatalog

Mit dem Ziel ein Gesamtbild darstellen zu können, wurden drei Fragebögen für verschiedene Zielgruppen entwickelt:

Tabelle 6: Darstellung der befragten Zielgruppen

| Fragebogen für: |
|--|
| a) Contractoren (Anbieter, überwiegend mit EVU-Hintergrund) |
| b) Contracting-Nehmer (Kunden, die ein Contracting-Angebot geprüft und sich dafür entschieden haben) |
| c) Contracting-Ablehner (Kunden, die ein Contracting-Angebot geprüft und sich nach Prüfung dagegen entschieden haben) |

Es wurden damit nur Zielgruppen ausgewählt, die selbst schon konkrete Entscheidungsprozesse für oder gegen Contracting durchgeführt haben bzw. in einer Vielzahl von Fällen aus Anbieterperspektive verfolgen konnten. Bei der Untersuchung von nur einer der genannten Gruppen erscheint die Gefahr zu groß, wichtige Aspekte zu übersehen. Weiterhin gibt es unterschiedliche Gründe für die bisher unbefriedigende Entwicklung der Energiedienstleistung Contracting, die auf verschiedenen Seiten zu suchen sind.

Bei Betrachtung der Fragebögen (siehe unten, Tabelle 7 bis Tabelle 9) fällt auf, dass die Fragenblöcke bei allen drei Zielgruppen gleich strukturiert sind und nur dort unterschiedlich formuliert sind, wo dies durch die Eigenart der Zielgruppe erforderlich war. Dies soll einen Vergleich der Studienergebnisse zwischen Contractor, Contracting-Nehmer und Contracting-Ablehner erleichtern. Deshalb wird die Darstellung der Befragung in den vorgestellten Frageblöcken vorgenommen und ihre Einteilung im Folgenden kurz begründet:

- Einleitung: Die ersten Fragen sollen einen Überblick darüber verschaffen, welche Modelle genutzt werden und wie die Einstellung der Befragten zum Thema Contracting generell aussieht.

- Vor- und Nachteile von Contracting: Die in diesem Bereich durch offene Fragen erhobenen Daten sollen Aufschluss darüber geben, welches die wichtigsten Vor- und Nachteile für die Kunden sind und einen ersten Vergleich zwischen den drei Zielgruppen ermöglichen. Zusätzlich wird explizit ein möglicher Zusatznutzen abgefragt, der beim Effizienzvergleich zwischen Contracting und Eigenrealisation neben dem reinen Kostenvergleich gesondert berücksichtigt werden müsste.
- Effizienzvergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“: Bei dieser Frage geht es darum zu erfahren, ob Contracting im Vergleich zur Eigenrealisation als effizienter eingestuft wird. Um hier zu differenzierteren Ergebnissen als die vorhandenen Studien zu kommen, wurde der Wertschöpfungsprozess „Nutzenergiebereitstellung“ in einzelne Aktivitäten (im Fragebogen „Phasen“ genannt) zerlegt. Nachdem der Teilnehmer seine Einschätzung über die jeweiligen Effizienzvorteile in einer Phase mitgeteilt hat, soll durch die offene Frage „Warum?“ versucht werden, möglichst viele Argumente für Effizienzvorteile und Nachteile zu sammeln und so alle Aktivitäten der Wertschöpfungskette zu erfassen. Außerdem sollen die Begründungen Einblick in die Denkstrukturen der verschiedenen Zielgruppen geben.
- Transaktionskosten: Jeder interessierte Kunde und Contractor investiert Zeit für den Contracting-Vertrag. Dabei entstehen ihm Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Kontrollkosten. Da die Kosten für diesen Entscheidungsprozess keine Zahlung von Geldern auslösen, können sie kaum quantifiziert werden. Dennoch haben sie Auswirkungen auf die Effizienzbewertung im Kopf des Kunden. Durch diese Fragestellungen wird der entstehende Arbeitsaufwand gemessen. Es wird geprüft, ob sich einige potenzielle Kunden vielleicht wegen der Transaktionskosten bewusst oder unbewusst gegen Contracting entscheiden. Neben den abgefragten Transaktionskosten für den Contracting-Vertrag fallen Transaktionskosten als Risikozuschläge für die Unwägbarkeiten während der langen Contracting-Laufzeit an. Diese können i.d.R. nicht direkt abgefragt werden, sondern müssen aus anderen Äußerungen entnommen werden (z.B. Nennung „langer Vertragslaufzeiten“ als Nachteil des Contracting).

- Zufriedenheit: Dieser Teil der Befragung befasst sich in erster Linie mit der Zufriedenheit der Kunden und der Frage, ob sich diese noch einmal für Contracting entscheiden würden.
- Gründe für die Ablehnung der Energiedienstleistung: Zuletzt geht es darum herauszufinden, weshalb sich Kunden (trotz der positiven Marktstudien) gegen Contracting entscheiden. Bei Contracting-Nehmern (die ja nicht abgelehnt haben) wird hier nicht die eigene Einschätzung abgefragt, sondern die möglichen Ablehnungsgründe bei anderen Interessenten.
- Statistik: Mit dem statistischen Teil soll die Befragung abgeschlossen werden. Es werden Fragen zur Person und zum Unternehmen gestellt, um die Antworten nachher einstufen zu können (z.B. nach Branchen).

14.2.3.1 Zielgruppe der Anbieter (Contractoren, überwiegend mit EVU-Hintergrund)

Die Contractoren werden auf Grund ihrer Erfahrung in zahlreichen Einzelfällen befragt. Von ihnen erhofft man sich vielfältige Einschätzungen und Beschreibungen bezüglich der Problematik des Marktes. Es sollen Antworten auf verschiedene Fragen gefunden werden, wie z.B.: Warum entscheiden sich Unternehmen gegen Contracting? Was für einen Aufwand stellt dieses Angebot im eigenen Unternehmen (des Contractors) dar? Wie langwierig stellen sich Vertragsverhandlungen dar?

Die Befragung wird insbesondere bei Contracting-Abteilungen oder Tochtergesellschaften von EVU durchgeführt, so dass sich hinsichtlich der Anbietergruppe mit EVU-Hintergrund ein repräsentatives Bild ergibt.²⁴²

Tabelle 7: Design der Contractorenbefragung

| | |
|---------------------------------|---|
| Zielgruppe | Unternehmensbefragung: Contractoren, überwiegend mit EVU-Hintergrund |
| Zielperson | Für das Produkt Contracting verantwortliche Person |
| Feldzeit | 23.03.2004 – 15.04.2004 |
| Durchgeführte Interviews | 45 davon: 43 telefonische Interviews, 2 Fragebögen per E-Mail zurückbekommen |

²⁴² Bei einem repräsentativen Ergebnis kommt es darauf an, dass alle Unternehmen der Stichprobe die gleiche Möglichkeit hatten ausgewählt zu werden. Damit wird versucht, die Fehlerwahrscheinlichkeit so gering wie möglich zu halten. Am besten erreicht man dies durch eine Vollerhebung (das bedeutet es müssten alle befragt werden), was in vielen Fällen gar nicht möglich ist, wie z.B. bei Wahlvorhersagen.

| Fragenkatalog: | |
|--|--|
| - Einleitung | I. Welche Contracting-Varianten werden von Ihnen eingesetzt? II. Welche Nutzenergien bieten Sie Ihren Kunden an? III. Wenn Sie Ihren Geschäftsbereich Contracting betrachten, wie zufrieden sind Sie damit insgesamt (evtl. im Vergleich zu anderen)? |
| - Vor- und Nachteile | IV. Welche drei wichtigsten Vorteile sehen Sie beim Contracting für die Kunden im Vergleich zu einer Eigenrealisation? Und welche Nachteile? V. Sehen Sie über die von Ihnen genannten Vorteile hinaus auch einen Zusatznutzen für den Kunden, d.h. einen Nutzen, den er in Eigenregie nicht gehabt hätte? |
| - Effizienzvergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“, differenziert nach einzelnen Wertschöpfungsschritten / -phasen: Projektierung a. Planung b. Konzepterstellung Realisierung a. Beschaffung der Anlage b. Installation/Inbetriebnahme Betriebsführung a. Brennstoffbeschaffung b. Wartung/Instandhaltung c. Anlagenbetrieb | VI. Bei der Durchführung durch Sie als Contractor als auch bei einer Eigenrealisation werden bestimmte Phasen durchlaufen. Ich nennen Ihnen im Folgenden einige (siehe linke Spalte) und würde Sie bitten mir zu sagen, wer die jeweilige Phase effizienter gestalten kann: a) der Contractor b) der Kunde in Eigenregie c) sowohl der Contractor als auch der Kunde im gleichen Maße. WARUM? |
| - Transaktionskosten | VII. Für wie arbeitsintensiv halten Sie die folgenden Phasen von der Anbahnung bis zur Realisierung eines Contracting-Vertrages? - Ansprache der Kunden - Intensität und zeitliche Ausdehnung der Vertragsverhandlungen - Verwaltungsapparat - Kontrolle von Preis, Menge und Qualität VIII. Wie lang ist durchschnittlich der Zeitraum zwischen erstem Kontakt und Vertragsabschluss? IX. X. Wie sichern Sie sich dagegen ab, dass der Kunde insolvent gehen oder z.B. die Filiale schließen könnte? |
| - Gründe für die Ablehnung der Energiedienstleistung | XI. Welche Gründe waren für den Fall ausschlaggebend, dass ein Kunde sich zwar mit der Möglichkeit des Contracting beschäftigt, aber sich letztlich dagegen entschieden hat. (Beziehen Sie bitte sowohl die Fälle mit ein, in denen Sie sich noch am Anfang der Verhandlungen befanden, als auch die Fälle, in denen Sie dem Kunden bereits |

| | | |
|--------------------|---|--|
| | XII. | ein konkretes Angebot gemacht haben.) Warum können Ihrer Ansicht nach die von vielen Studien prognostizierten Marktzuwächse im Contracting nicht realisiert werden? |
| - Statistik | XIII. XIV. XV. XVI. XVII. XVIII. XIX. | Seit wann bieten Sie Contracting an? Welche Funktion haben Sie im Unternehmen? Zu welcher Gruppe von Anbietern zählt Ihr Unternehmen? Sind Sie einem anderen Unternehmen angeschlossen (Gesellschaft, Tochter...)? Sind Sie ein auf Contracting spezialisierter Dienstleister? Wie viele Contracting-Projekte wurden in Ihrem Unternehmen schon durchgeführt? Setzten Sie alle von Ihnen geführten Interessentengespräche gleich 100% und sagen Sie mir bitte, wie viele davon zu einem Vertragsabschluss geführt haben. |

14.2.3.2 Zielgruppe der Kunden (Contracting-Nehmer und Contracting-Ablehner)

Dieser Abschnitt ist unterteilt in zwei Gruppen: Zum einen sollen Unternehmen befragt werden, in denen bereits die Dienstleistung Contracting umgesetzt worden ist. Das soll Aufschluss darüber geben, wie die Seite der Contracting-Kunden die Realisierung und Umsetzung erfahren hat.

Tabelle 8: Design der Befragung von Contracting-Nehmern

| | |
|---------------------------------|--|
| Zielgruppe | Verbraucherbefragung: Contracting-Nehmer |
| Zielperson | Person, die bei Verhandlungen dabei war und sich am meisten mit Contracting auseinandergesetzt hat |
| Feldzeit | 23.03.2004 – 15.04.2004 |
| Durchgeführte Interviews | 32 davon: Städte/ Kommunen: 10 Krankenhäuser: 7 Produzierende Unternehmen: 9 Wohnungs-/Immobilienwirtschaft: 6 |
| Fragenkatalog | |
| - Einleitung | I. Wie sind Sie auf Contracting aufmerksam geworden? II. Welche Contracting-Varianten werden bei Ihnen eingesetzt? III. Wie zufrieden sind Sie mit der Wirtschaftlichkeit von Contracting? |
| - Vor- und Nachteile | IV. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie für sich im Vergleich zu einer Eigenrealisation? V. Sehen Sie über die von Ihnen genannten Vorteile hinaus auch einen Zusatznutzen für |

| | | |
|--|--|--|
| | | sich, d.h. einen Nutzen, den Sie in Eigenregie nicht gehabt hätten? |
| - Effizienzvergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“, differenziert nach einzelnen Wertschöpfungsschritten / -phasen: | VI. | Sowohl bei einer Eigenrealisation als auch bei der Durchführung durch einen Contractor werden bestimmte Phasen durchlaufen. Ich nenne Ihnen im Folgenden einige und würde Sie bitten mir zu sagen, wer Ihrer Meinung nach die jeweilige Phase effizienter gestalten kann: d) der Kunde in Eigenregie e) der Contractor f) sowohl der Contractor als auch der Kunde im gleichen Maße WARUM? |
| - Transaktionskosten | VII. VIII. IX. X. | Für wie arbeitsintensiv halten Sie die folgenden Phasen von der Anbahnung bis zur Realisierung eines Contracting-Vertrages? - Vertragsanbahnung - Vertragsverhandlungen - Vertragslaufzeit Wie lang war der Zeitraum zwischen erstem Kontakt und Vertragsabschluss? Wie viele Kontakte gab es in dieser Zeit? Wurden Anpassungen von Menge und Preis durchgeführt? |
| - Zufriedenheit | XI. XII. | Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten? - Vertragsvereinbarung - Preis / Contracting-Rate - Vertragslaufzeit - Während der Vertragslaufzeit mit Qualität der Betreuung, Abrechnung, Personalentlastung, Vertragseinhaltung, Termineinhaltung Würden Sie sich noch mal für Contracting entscheiden? |
| - Gründe für die verbreitete Skepsis gegenüber der Energiedienstleistung | XIII. | Viele Studien prognostizieren hohe Marktzuwächse im Bereich des Contractings. Können sie Gründe dafür nennen, dass diese bisher nicht realisiert werden konnten? |
| - Statistik | XIV. XV. XVI. XVII. XVIII. XIX. | Bei welchem Anbieter sind Sie? Warum haben Sie sich für Ihren Anbieter entschieden? In welchem Jahr haben Sie Ihren Contracting-Vertrag abgeschlossen? Welche Funktion haben Sie im Unternehmen? Zu welcher Branche zählt Ihr Unternehmen? Welche Nutzenergien werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt? |

Auf der anderen Seite sollen auch diejenigen Unternehmen befragt werden, die sich zwar bereits mit dem Gedanken ein Contracting-Projekt umzusetzen beschäftigt, sich aber letztlich dagegen entschieden haben. Bei dieser Zielgruppe steht natürlich die Frage nach den Gründen für die Ablehnung im Vordergrund (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: Design der Befragung der Contracting-Ablehner

| | |
|--|--|
| Zielgruppe | Verbraucherbefragung: Contracting-Ablehner |
| Zielperson | Person, die bei Verhandlungen dabei war oder (falls es dazu gar nicht gekommen ist) sich mit dem Thema Contracting am meisten auseinandergesetzt hat. |
| Feldzeit | 23.03.2004 – 15.04.2004 |
| Durchgeführte Interviews | 13 davon: Städte/ Kommunen: 4 Krankenhäuser: 2 Produzierende Unternehmen: 4 Wohnungs-/ Immobilienwirtschaft: 3 |
| Fragenkatalog | |
| - Einleitung | I. Wie sind Sie auf Contracting aufmerksam geworden? |
| - Vor- und Nachteile | II. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie beim Contracting im Vergleich zu einer Eigenrealisation? III. Sehen Sie über die von Ihnen genannten Vorteile hinaus auch einen Zusatznutzen für den Kunden, d.h. einen Nutzen, den der Kunde in Eigenregie nicht erreichen könnte? |
| - Effizienzvergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“, differenziert nach einzelnen Wertschöpfungsschritten / -phasen: Projektierung a. Planung b. Konzepterstellung Realisierung a. Beschaffung der Anlage b. Installation/Inbetriebnahme Betriebsführung a. Brennstoffbeschaffung b. Wartung/Instandhaltung c. Anlagenbetrieb | IV. Sowohl bei einer Eigenrealisation als auch bei der Durchführung durch einen Contractor werden bestimmte Phasen durchlaufen. Ich nenne Ihnen im Folgenden einige und würde Sie bitten mir zu sagen, wer Ihrer Meinung nach die jeweilige Phase effizienter gestalten kann: g) der Kunde in Eigenregie h) der Contractor i) sowohl der Contractor als auch der Kunde im gleichen Maße WARUM? |
| - Transaktionskosten | V. Als wie arbeitsintensiv empfinden Sie die verschiedenen Phasen von der Anbahnung bis zur Realisierung (bei Ablehnern nur Vertragsanbahnung und -verhandlungen)? |

| | | |
|---|-------|---|
| | VI. | Wie lange war der Zeitraum zwischen ersten Kontakt und Vertragsablehnung? |
| | VII. | Wie viele Kontakte gab es in dieser Zeit? |
| - Zufriedenheit | VIII. | Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten? -Vertragsvereinbarung - Preis / Contracting-Rate - Vertragslaufzeit |
| - Gründe für die Ablehnung der Energiedienstleistung | IX. | Welche Gründe oder Umstände haben Sie dazu veranlasst sich gegen Contracting zu entscheiden? |
| | X. | Würden Sie noch mal über Contracting nachdenken (vielleicht bei einem anderen Anbieter)? |
| - Statistik | XI. | In welchem Jahr haben Sie (das letzte Mal) mit einem Contractor über einen Vertrag verhandelt? |
| | XII. | Welche Funktion haben Sie im Unternehmen? |
| | XIII. | Zu welcher Branche zählt Ihr Unternehmen? |
| | XIV. | Welche Nutzenergien werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt? |

Um mögliche Unterschiede zwischen den einzelnen Kundengruppen herausarbeiten zu können, wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen befragt. Dabei wurden folgende Gruppen differenziert:

- Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
- Krankenhäuser
- Kommunen
- Produzierendes Gewerbe

Hier kann auf Grund der hohen Anzahl von potenziellen Kunden keine repräsentative Untersuchung vorgenommen werden. Es handelt sich lediglich um eine Stichprobe. Die Unternehmen werden über das Internet, Leitfäden oder über Empfehlungen rekrutiert. Dabei stellen vor allem die in Veröffentlichungen benannten Referenzobjekte eine geeignete Hilfe dar.²⁴³

²⁴³ vgl. Energie-Agentur NRW (2002), S. 24; Brodhagen (2003), S. 299ff, www.vattenfall.de und www.hew.de (06.05.2004)

14.2.4 Befragte Unternehmen

Bei den drei befragten Zielgruppen wurde eine Stichprobe von n = 90 genommen:

- Anbieterseite (Contractoren): n = 45
- Kundenseite: n = 45
 - davon:
 - o Contracting-Nehmer: n = 32
 - o Contracting-Ablehner: n = 13

Zielgruppe der Contractoren (n = 45)

Den größten Teil der Befragten macht die Gruppe der Stadtwerke aus, den kleinsten die Gruppe der auf Contracting spezialisierten Energiedienstleister. Damit ergab sich ein besonders auf EVU bezogenes Bild der Anbieterseite, ohne auf zusätzliche Aspekte der wichtigsten Wettbewerbergruppe „Energiedienstleister“ ganz zu verzichten (Abbildung 28).

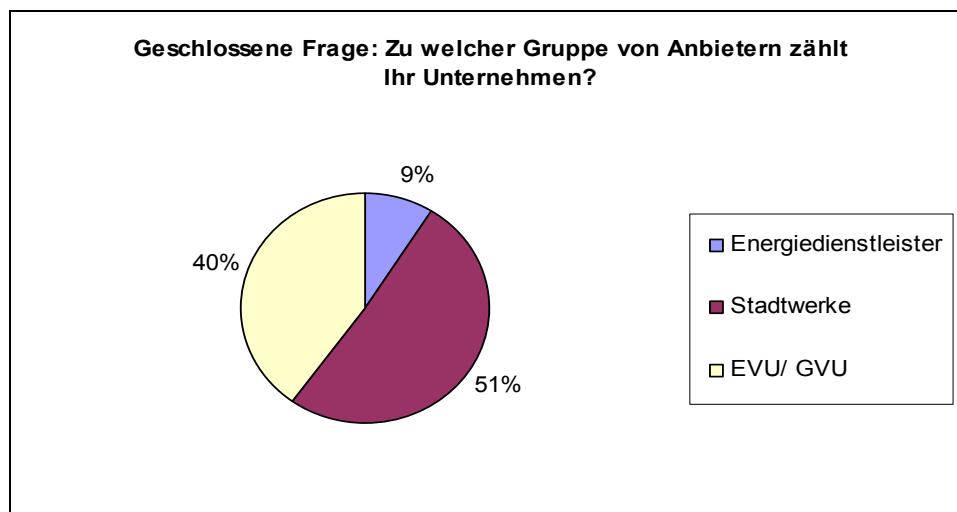


Abbildung 28: Branchenverteilung der Contractoren

42% aller Befragten sind für die Leitung einer Contracting-Abteilung zuständig (Abbildung 29). Daraus ergibt sich auch, dass nur knapp die Hälfte aller befragten Contractoren eine eigene Contracting-Abteilung haben. In allen anderen Fällen ist dieser Bereich einem anderen untergliedert, wie z.B. dem Vertrieb. Einige Befragte gaben an, in ihrer Funktion als Berater für Contracting verantwortlich zu sein. In die Gruppe „Sonstiges“ wurden alle Einzelnenennungen eingeordnet, wie z.B. Assistent

des Geschäftsführers, Leiter Technik, Leiter Kundenbetreuung, Key-Account Manager oder Produktmanager.

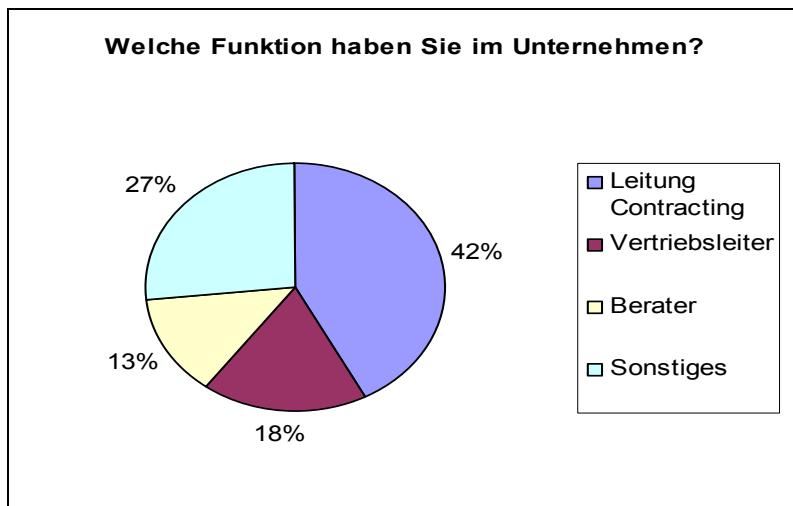


Abbildung 29: Funktion der befragten Person im Unternehmen des Contractors

Die meisten Energiedienstleistungsunternehmen bieten Contracting erst seit 1998 an (Abbildung 30). Verantwortlich dafür ist die Liberalisierung des deutschen Energiemarktes in diesem Jahr. Bei den wenigen Contractoren, die Contracting schon vor 1989 angeboten haben, wurde das unter der Bezeichnung Drittfinanzierung oder Wärmelieferung beworben. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass es heute immer noch EVU gibt, die Contracting nicht anbieten, stellt sich die Frage, ob sich der Anbietermarkt in den nächsten Jahren noch vergrößern wird. Da jedoch seit 2003 keiner der Befragten in diesem Markt neu hinzugekommen ist, lässt sich folgern, dass auch in den nächsten Jahren kaum EVU ganz neu in diesen Markt eintreten werden. Das in bisherigen Marktstudien festgestellte steigende Engagement von EVU in diesem Markt muss sich demnach vornehmlich auf Expansion und nicht auf Neueinstieg beziehen.

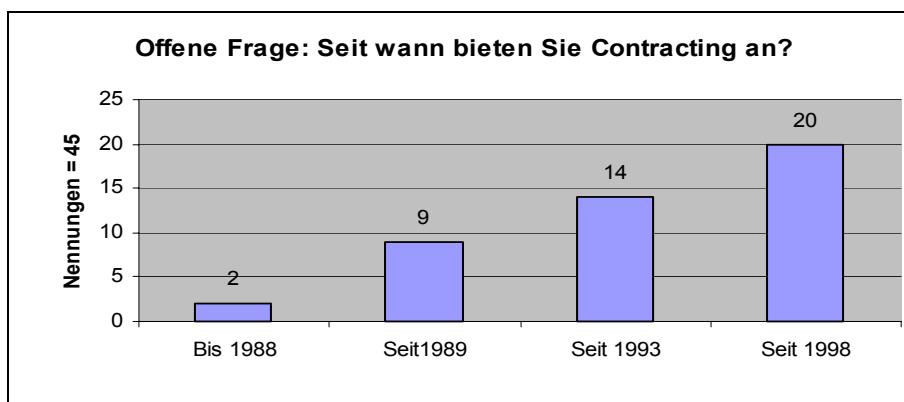


Abbildung 30: Beginn des Contracting-Angebotes der Contractoren

Zielgruppe der Contracting-Nehmer (n = 32)

Eine Unterteilung der befragten Contracting-Nehmer lässt sich in die 4 Bereiche

- Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
- Krankenhäuser
- Kommunen
- Produzierendes Gewerbe

vornehmen. Die Anteile ergeben sich aus Abbildung 31.

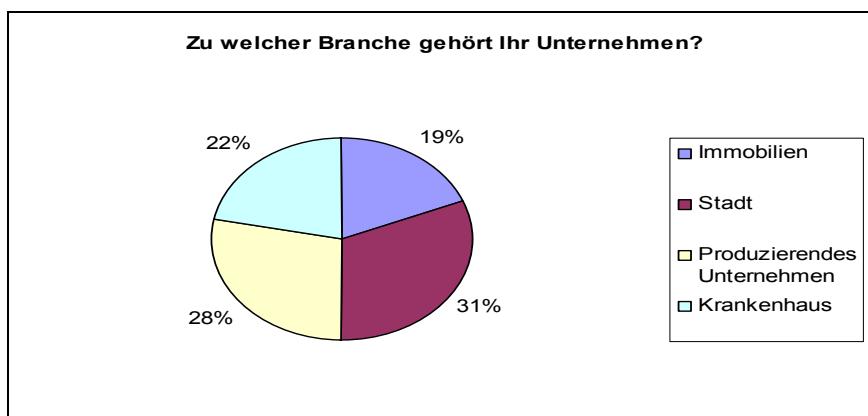


Abbildung 31: Branchenverteilung der befragten Contracting-Nehmer

Welche Funktion die einzelnen Befragten im Unternehmen haben zeigt die Abbildung 32. So ist der überwiegende Teil (75%) entweder als technischer Leiter oder Leiter für den Bereich Energiemanagement angestellt. 6% der Befragten gaben an, in der Geschäftsführung tätig zu sein. Unter dem Bereich „Sonstiges“ wurden Personen eingeordnet, die einzelne Angaben machten. Dazu gehörten Leiter für den Bereich Einkauf, Standortleiter, Controller oder Leiter Betriebsüberwachung.

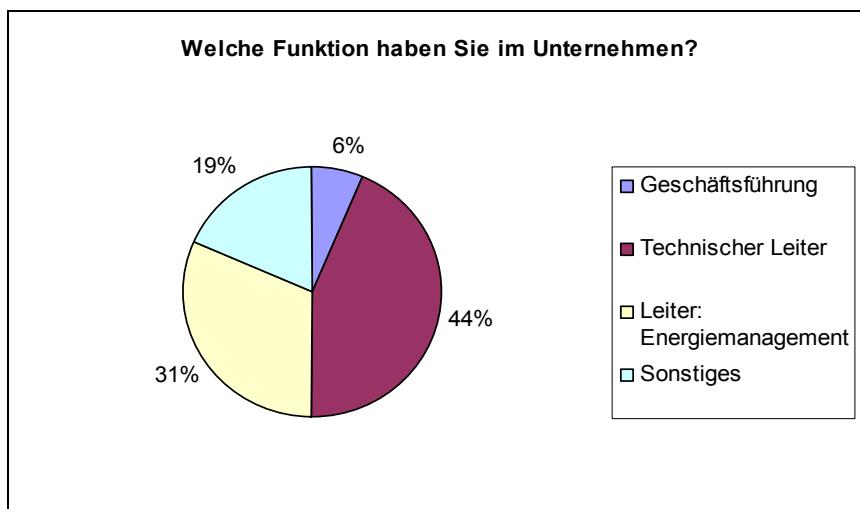


Abbildung 32: Funktion der befragten Personen beim Contracting-Nehmer

Die befragten Unternehmen gaben zu 91% an, bisher bei einem „Energiedienstleistungsunternehmen“ Kunde zu sein. Die Kunden wurden zwar genau befragt, welcher der verschiedenen Energiedienstleistungsunternehmen (auf Contracting spezialisierte Energiedienstleister, Energieversorgungsunternehmen oder Stadtwerke) ihre Contractoren angehören, die Aussagen waren aber von solcher Unsicherheit geprägt, dass sie hier nur unter einem Oberbegriff ausgewertet werden konnten. Anlagenhersteller sind eine deutlich kleinere Anbietergruppe unter den Befragten, da sie alleine selten als Contractoren auftreten. Handwerksbetriebe, Planer und Energieagenturen wurden gar nicht als Vertragspartner genannt.

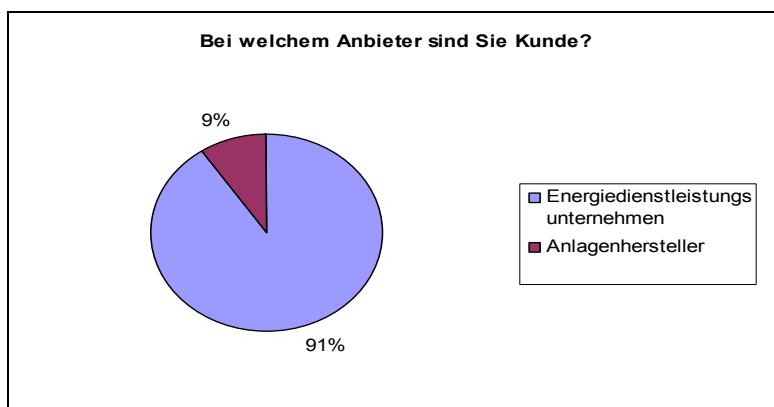


Abbildung 33: beauftragte Contractoren – keine Mehrfachnennungen

Contracting-Nehmer haben sich unabhängig davon, welcher Branche sie angehören, in den meisten Fällen für die Contractoren entschieden, die das „beste Angebot“ gemacht haben (siehe Abbildung 34). Dabei ging es allerdings nicht ausschließlich um den Preis, sondern auch um Rahmenbedingungen wie Vertragslaufzeit oder die Tatsache, dass einige sich auf Grund gleicher Vorstellungen bei bestimmten Anbietern am wohlsten gefühlt haben. Nur ein geringer Teil (2 der 32 Befragten) hat sich wegen der langjährigen Zusammenarbeit für einen Contractor entschieden. Daraus ergibt sich, dass für Contracting-Nehmer bei der Wahl der Contractoren in erster Linie die Vertragsbedingungen im Vordergrund stehen. Ein Krankenhaus und eine Stadt gaben an, dass es sich um eine politische Entscheidung der örtlich dominierenden Partei gehandelt habe, auf die sie keinen Einfluss nehmen konnten. Das Argument der regionalen Nähe war für drei Befragte der produzierenden Unternehmen der entscheidende Faktor.

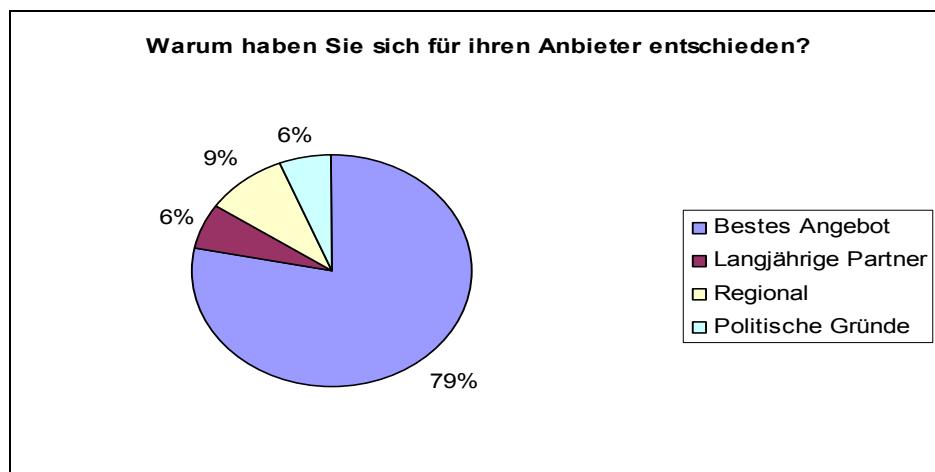


Abbildung 34: Gründe für die Auswahl des Contractors – keine Mehrfachnennungen

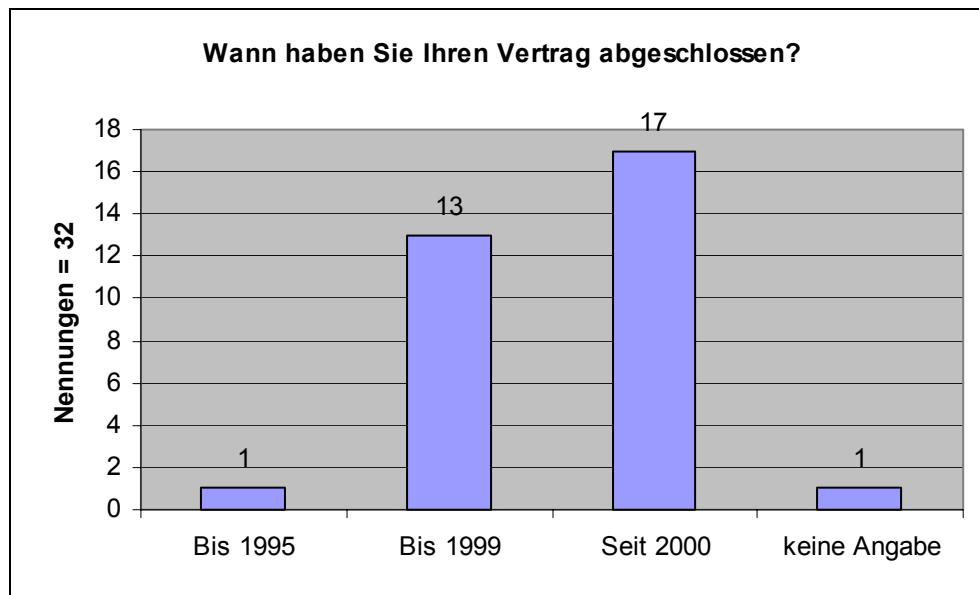


Abbildung 35: Vertragsabschlüsse der Contracting-Nehmer

Die meisten der Contracting-Verträge wurden erst nach 1999 abgeschlossen. Der älteste Vertrag wurde 1993 mit einer Laufzeit von 15 Jahren von einer Kommune abgeschlossen. Die neusten Verträge sind von 2004. Hierbei handelt es sich um Anschlussverträge einer Kommune und einer Wohnungsgesellschaft. Ein Contracting-Nehmer konnte sich nicht mehr daran erinnern, wann der Vertrag abgeschlossen worden ist.

Zielgruppe der Contracting-Ablehner

Da keine Datenbank über Contracting-Ablehner verfügbar ist, stellte sich die Suche nach dieser Zielgruppe als schwierige Aufgabe heraus. Wie sich aus Abbildung 36 ergibt, war es am problematischsten Krankenhäuser zu finden, die sich schon einmal gegen Contracting entschieden haben und die bereit waren, zu dieser Erfahrung ein Interview zu geben.

Kommunen und produzierende Unternehmen machen den größten Anteil dieser Zielgruppe aus. Bei größeren Wohnungs- und Immobilienunternehmen gestaltete sich die Suche nach dem richtigen Ansprechpartner als schwierig.

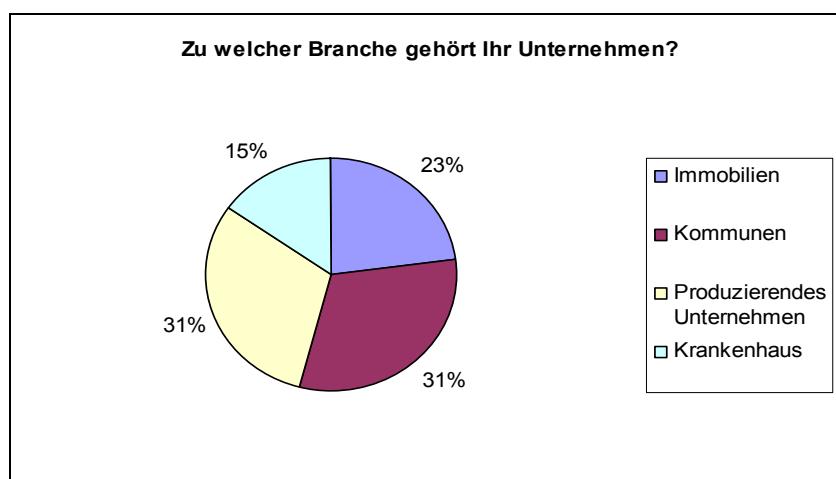


Abbildung 36: Branchenzugehörigkeit der Contracting-Ablehner

Wie bei den Contracting-Nehmern sind die meisten befragten Contracting-Ablehner in der Position des technischen Leiters tätig. Alle anderen Gruppen sind gleichverteilt. Auch wurden Einzelnennungen wieder unter „Sonstiges“ zusammengefasst. Dazu gehören Leiter Organisation und Leiter Hochbau.

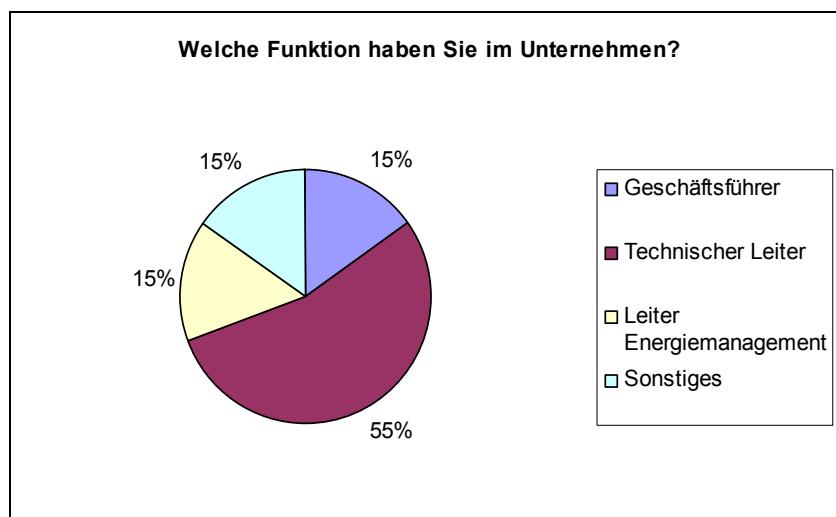


Abbildung 37: Funktion der befragten Person beim Contracting-Ablehner

Auf die Frage, wann die Unternehmen der Befragten über einen Contracting-Vertrag nachgedacht haben, gaben die meisten an, dass dies erst in den letzten vier Jahren der Fall war. Nur ein Befragter aus der Branche „Kommune“ gab an, sich schon 1994, also vor der Liberalisierung, mit diesem Thema auseinandergesetzt zu haben. Alle anderen kamen erst nach der Liberalisierung mit diesem Thema in Berührung.

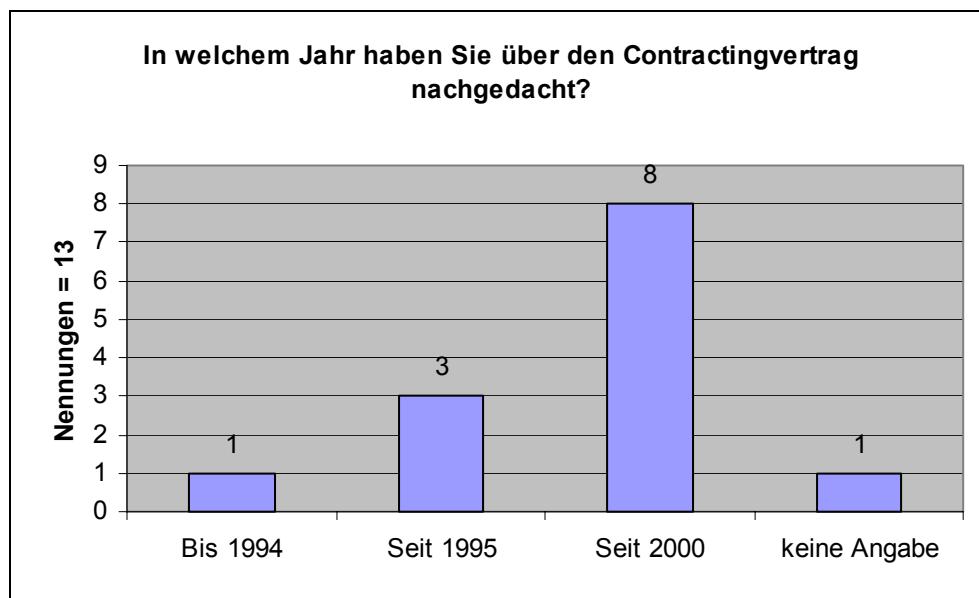


Abbildung 38: Jahr der Überlegung bei den Contracting-Ablehnern

14.2.5 Ablauf und Analyse der Befragung

Jeder Befragung ging ein Informationsgespräch voraus, in dem Inhalt und Zweck erläutert wurden. Dabei erfolgte der Hinweis, dass die Befragung an der Fachhochschule Bielefeld im Rahmen eines Forschungsprojektes bearbeitet wird. Während der Untersuchung signalisierte die Mehrheit der Befragten Interesse an den Ergebnissen, einige stellten dies zur Bedingung für die Teilnahme.

14.2.5.1 Einleitung

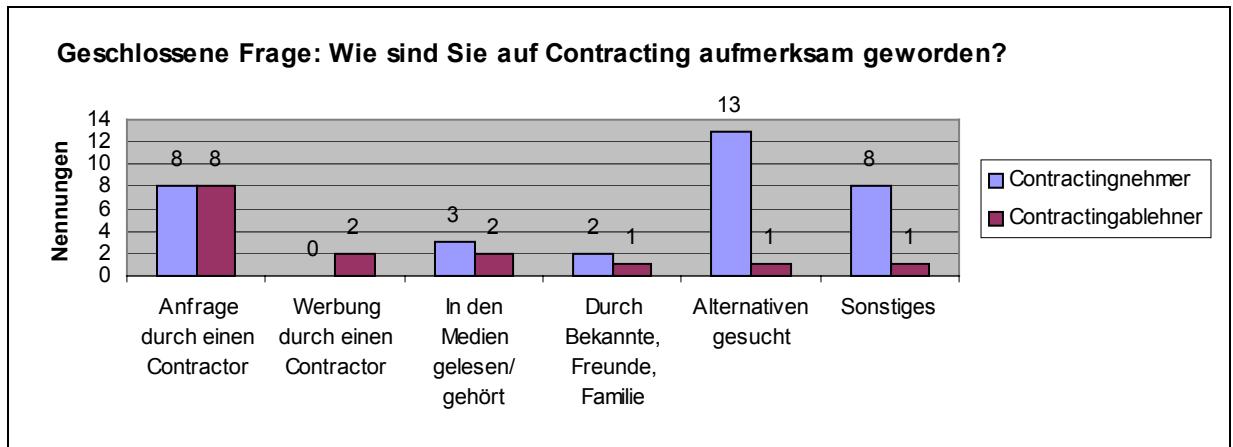


Abbildung 39: Wie wurden Kunden auf Contracting aufmerksam - keine Mehrfachnennungen möglich

Analyse

Wie sich aus Abbildung 39 ergibt, haben die meisten der 32 befragten Contracting-Nehmer selber aktiv nach einer Alternative zur Eigenrealisation gesucht. Betrachtet man die Branchen genauer ergibt sich folgendes Bild:

- Von den 13 Unternehmen, die sich von selber mit Contracting beschäftigt haben, kommen 7 aus der Branche „produzierendes Gewerbe“.
- Differenziert man die Nennungen unter „Anfragen durch einen Contractor“ nach Branchen, stellt sich heraus, dass alle acht Anfragen an öffentliche Einrichtungen gerichtet waren (fünf an Städte und drei an Krankenhäuser).
- Die Kunden aus der Immobilienbranche/Wohnungswirtschaft haben auf anderen Wegen („Sonstiges“) das erste Mal mit Contracting zu tun gehabt, wie z.B. über die Energie-Agentur NRW oder auf besuchten Fachtagungen.

Die Contracting-Ablehner wurden in mehr als der Hälfte aller Fälle nach „Anfragen des Contractors“ auf die Dienstleistung aufmerksam gemacht. In nur einem Fall haben sie selber nach einer Alternative zu Eigenrealisation gesucht und sind zu dem Entschluss gekommen, dass Contracting nicht den Vorstellungen des Unternehmens entspricht. Auffällig ist, dass allgemeine Werbung kaum zum Anlass für Vertragsverhandlungen wurde und statt dessen fast immer eine konkrete Anfrage eines Contractors oder eines Contracting-Nehmers erforderlich war. Zwei der Contracting-Ablehner sind zwar durch Werbung auf Contracting aufmerksam

geworden, sie konnten sich aber nicht mehr dran erinnern, wo sie diese Werbung gesehen oder gehört hätten. Die größte Differenz zwischen Contracting-Nehmern und -Ablehnern ergab sich bei der aktiven Suche nach Alternativen. Hier wird deutlich, wie wichtig ein von innen heraus empfundenes Eigeninteresse für den möglichen Abschluss eines Vertrages sind.

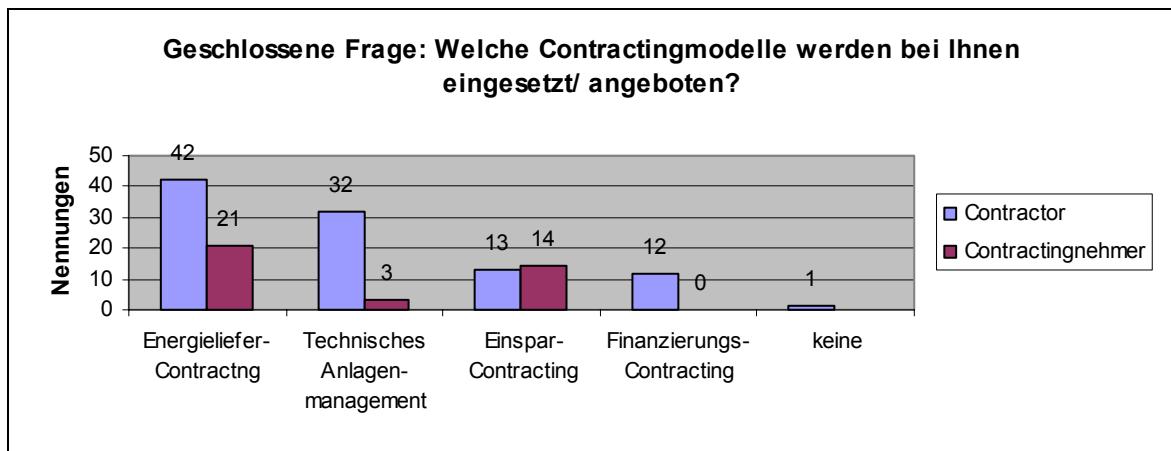


Abbildung 40: Angebot und Nachfrage von Contracting – Mehrfachnennungen möglich

Analyse

Die verbreiteteste Contracting-Variante ist mit 42 Nennungen von Contractoren und 21 Nennungen von Contracting-Nehmern das Energieliefer-Contracting. In Prozentzahlen ausgedrückt bedeutet es, dass 93% aller Contractoren Energieliefer-Contracting anbieten und 65% der Contracting-Kunden dieses nachfragen. Die große Zahl der Einspar-Contracting-Verträge ergibt sich durch den relativ hohen Anteil an Städten in der Stichprobe (10 von 32). 10 der 14 Nennungen kommen von Städten, für die Einspar-Contracting das vorteilhafteste Contracting-Modell darstellt. Diese Zielgruppe kann Verträge über viele Jahre abschließen und hat außerdem ein großes Interesse an der systematischen Erschließung von Einsparpotenzialen. Technisches Anlagenmanagement wird zwar von fast drei Viertel aller Contractoren angeboten, aber von nur sehr wenigen Contracting-Nehmern nachgefragt. Das Finanzierungs-Contracting wird von einigen Contractoren angeboten (25%), aber keiner der befragten Contracting-Kunden hat dieses Modell im Einsatz. Unter den befragten Contractoren befand sich ein Unternehmen, das Contracting bisher noch gar nicht anbietet. Dieses Unternehmen gab an, mit diesem Nebengeschäft nicht genug verdienen zu können. Das Energieliefer-Contracting wird in den meisten

Fällen in Verbindung mit der Nutzenergielieferung von Wärme angeboten. Daraus ergibt sich, dass Wärme mit 96% immer noch die am meisten angebotene und auch nachgefragte Nutzenergieform ist (Abbildung 41).

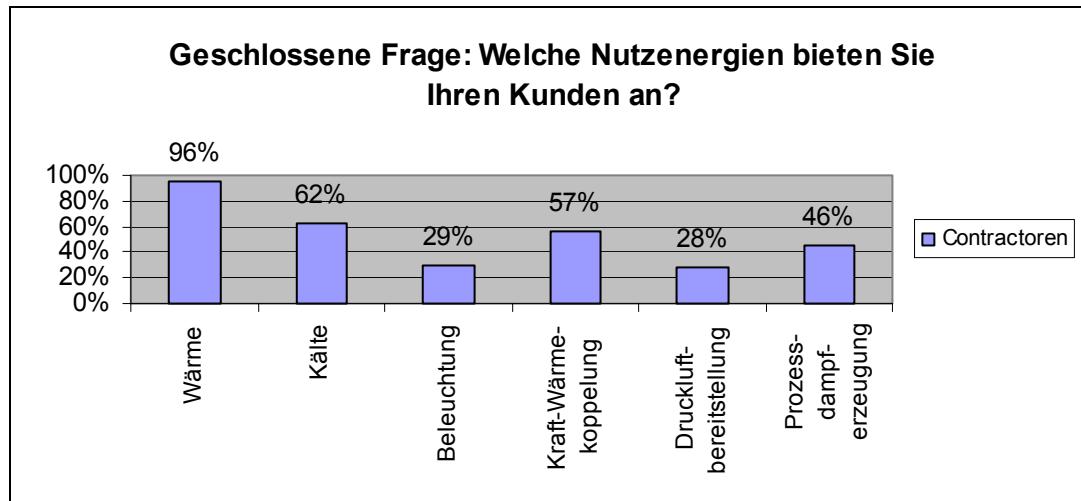


Abbildung 41: Nutzenergien – Mehrfachnennungen möglich

Die Bereitstellung von Beleuchtung oder Druckluft wird bisher von nur knapp 30% der EVU im Wege eines Contracting angeboten, was das verminderte Potenzial dieser Teilgeschäftsfelder verdeutlicht.

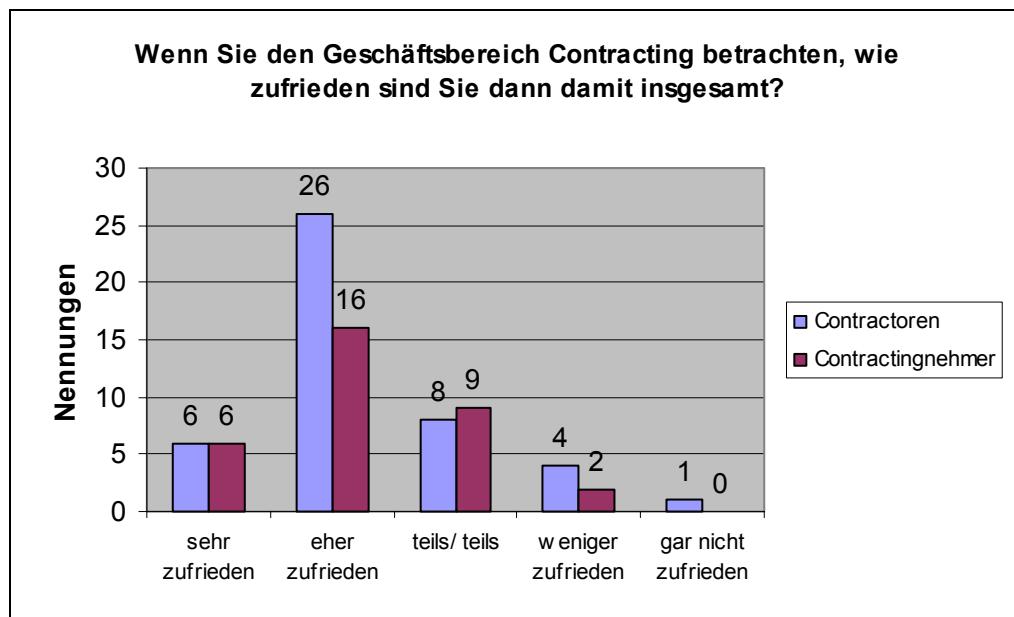


Abbildung 42: Zufriedenheit der Contractoren mit dem Geschäftsfeld Contracting / Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Contracting-Lösung – keine Mehrfachnennungen möglich

Analyse

Der überwiegende Teil beider Gruppen ist mit Contracting „eher zufrieden“ (Abbildung 42). Die Differenzierung der Contracting-Nehmer ergibt, dass vor allem Kommunen unzufrieden sind. Beide Nennungen der Antwortmöglichkeit „weniger zufrieden“ kommen von zwei Kommunen und die Antwort „teil/ teils“ gaben 4 der 10 Kommunen. Das erklärt sich damit, dass Contracting-Projekte in diesem Teilmarkt häufig auf Initiative von Parteien eingebracht und durchgesetzt wurden. Die für diesen Bereich zuständigen Personen hatten in solchen Fällen erst bei der Umsetzung ein Mitspracherecht. Darüber hinaus gab es einige Fälle, in denen Kommunen ein solches Projekt auch einfach nur ausprobieren wollten und heute mit der Umsetzung nicht besonders zufrieden sind.

Die meisten der Contractoren, die sich als nicht besonders zufrieden zeigten, sehen in der Energiedienstleistung kein besonderes Potenzial. Die vorrangig genannten Gründe dafür sind, dass die schlechte wirtschaftliche Lage Kunden an solchen Investitionen hindert und dass Menschen in Deutschland gegenüber Neuem häufig sehr skeptisch eingestellt sind. So ergibt sich, dass viele Contractoren zwar Contracting anbieten, aber dies nur als Nebengeschäft sehen und meist darauf warten, dass interessierte Kunden auf sie zukommen. Wird dann ein Vertrag abgeschlossen, sind beide Seiten mit dieser Einrichtung zufrieden. Das EVU, weil es mit relativ wenig Aufwand einen Kunden für längere Zeit binden kann und der Kunde, weil er das bekommen hat, wonach er ja selber aktiv gesucht hat.

14.2.5.2 Vor- und Nachteile

Analyse der genannten Vorteile

Auf die offene Frage, welches die Vorteile von Contracting gegenüber der Eigenrealisation seien, gaben die Teilnehmer die in Abbildung 43 gezeigten Antworten, ohne dass sie durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten auf einzelne Leistungsaspekte hingewiesen wurden. Mit dieser Fragengestaltung sollte bewusst die subjektive Einschätzung der Teilnehmer abgefragt werden, da diese oft maßgeblich dafür ist, ob ein Contracting-Angebot überhaupt in die nähere Prüfung einbezogen wird.

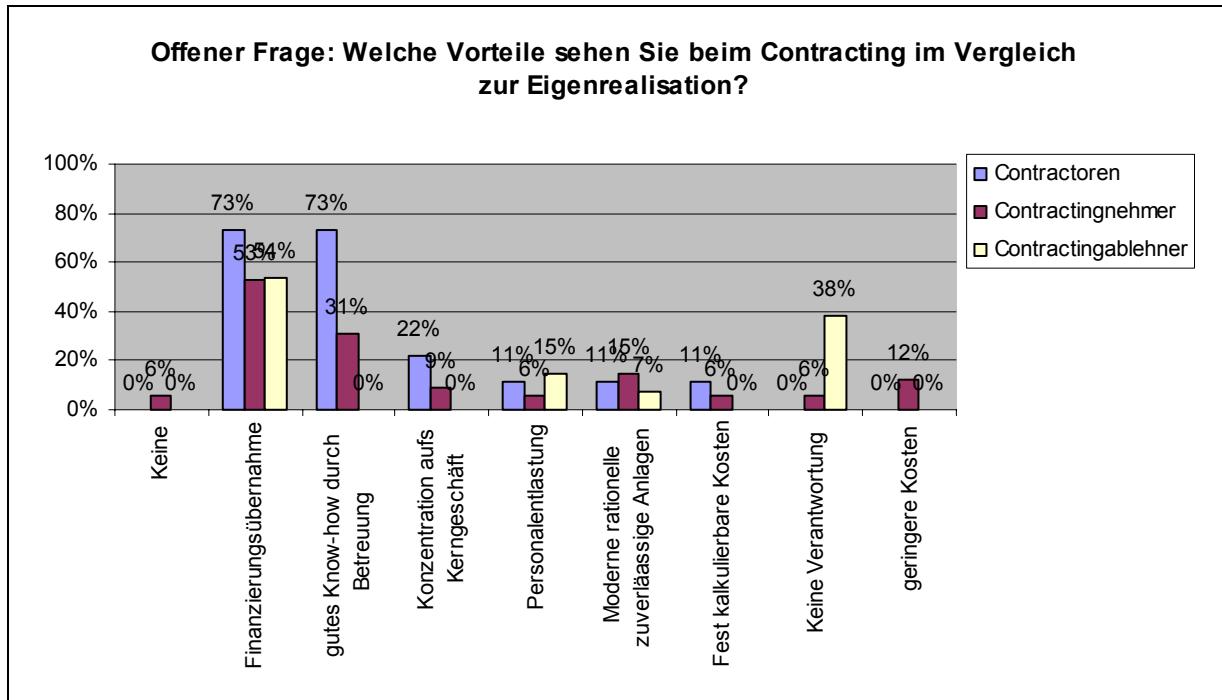


Abbildung 43: Nennungen der Vorteile in allen befragten Gruppen - Mehrfachnennungen möglich

Auffällig ist, dass alle drei befragten Gruppen dem Vorteil der **Finanzierungsübernahme** am meisten Gewicht geben. Dieser Vorteil entfällt beim technischen Anlagenmanagement, da hier keine Finanzierungsübernahme durch den Contractor stattfindet. Die Übernahme der Finanzierungsfunktion ist beim Contracting weitgehend gleichwertig mit einer Leasing-Finanzierung, weshalb dieser meistgenannte Vorteil nicht zwingend für die Anwendung eines viel umfassenderen Contracting-Vertrages spricht.

Das **Know-how** des Contractors wird zwar von den Contractoren mit 73 % ebenfalls sehr stark bewertet und in den üblichen Werbebotschaften entsprechend oft als Verkaufargument eingesetzt. Auf Kundenseite stößt dieses Argument jedoch auf erstaunlich wenig Resonanz: nur 31% der Contracting-Nehmer empfanden diesen Aspekt in ihren laufenden Verträgen als so positiv, dass sie ihn als besonderen Vorteil nannten. Contracting-Ablehner sehen im Know-how des Anbieters durchgehend keinen nennenswerten Vorteil.

Weitere typische Outsourcing-Vorteile wie

- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Personalentlastung

- Moderne rationelle Anlagen
- fest kalkulierbare Kosten
- keine Verantwortung
- geringe Kosten

wurden ebenfalls vereinzelt genannt, wobei die einzelnen Nennungen selten über 15% der Gruppe ausmachten. Nur der Vorteil „keine Verantwortung“ wurde mit 38% von einem recht großen Teil aller Contracting-Ablehner genannt. Dass dieser Aspekt von Ablehnern signifikant häufiger genannt wird als von praktizierenden Contracting-Kunden legt den Schluss nahe, dass dieses Argument die Entscheidung für Contracting nur wenig beeinflussen kann und bei Ablehnern nur als Erklärung dafür dient, dass andere Unternehmen („die es nicht selber können“) doch auf ein Contracting-Angebot eingegangen sind.

Bemerkenswert ist, dass vier der Contracting-Kunden den Vorteil der „geringeren Kosten“ nannten. Wie auch die nächste Frage zeigen wird, sieht das die Gruppe der Contractoren und der Contracting-Ablehner ganz anders. Während der Befragung ergab sich, dass diese vier Kunden sehr günstige Preise bekamen, entweder weil Contractoren nach Referenzobjekten suchten und dafür bereit waren die Contracting-Raten sehr niedrig anzusetzen oder weil es sich, vor allem bei Städten, um Gebäudepools handelte, die auch günstige Preise für sonst recht unwirtschaftliche Anlagen zuließen. Zudem ist anzumerken, dass diese Kunden durch zuvor sehr schlechte Anlagen viel höhere Kosten hatten. Die Senkung der Kosten wäre durch eine Eigenrealisierung (Sanierung oder Neukauf der Anlagen) auch möglich gewesen.

Analyse der genannten Nachteile

Die Betrachtung der Nachteile ergibt, dass hier für alle Gruppen die gleichen Nennungen im Vordergrund standen (Abbildung 44).

- Teurer als Eigenrealisation
- Lange Vertragsbindung

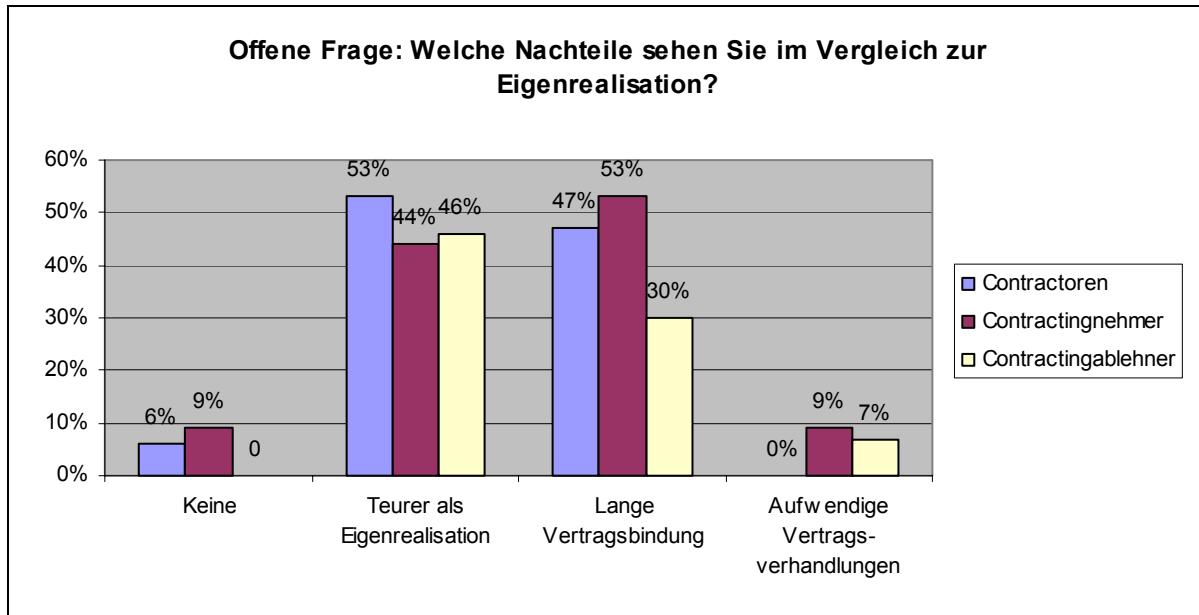


Abbildung 44: Nennungen der Nachteile in allen befragten Gruppen – Mehrfachnennungen möglich

Um den Unterschied bei den Contracting-Nehmern noch einmal zu verdeutlichen sei erwähnt, dass 14 der 32 Kunden sagten, dass Contracting teurer sei und lediglich vier gaben an, die Kosten seien für sie niedriger als bei einer Eigenrealisation. Insgesamt lässt sich, vor allem durch die überraschend ehrlichen Antworten der Contractoren (53% nannten von sich aus Kostennachteile), darauf schließen, dass Contracting teurer ist als die Eigenrealisation. Viele Contractoren nannten von selbst einige Begründungen:

- „Eine solche Dienstleistung ist immer teurer. Schließlich bezahlt jeder Privatmensch auch mehr, wenn er eine Finanzierung vornimmt. Das ist beim Contracting nicht anders.“
- „Beim Contracting wollen viele Partner mitverdienen.“ (Anmerkung: Gemeint sind Anlagenbauer, Heizungsinstallateure, Planer)

Das Argument der „höheren Kosten als bei einer Eigenrealisation“ zieht sich, wie noch gezeigt wird, wie ein roter Faden durch die ganze Befragung. Der beim Outsourcing übliche Vorteil geringerer „Produktionskosten“ kann beim Contracting demnach nicht regelmäßig realisiert werden.

Zusätzlich belastet wird die Institution Contracting durch höhere „Transaktionskosten“, was vordergründig durch die gelegentliche Nennung der „aufwendigen Vertragsverhandlungen“ nur schwach belegt wird. Bei genauerer Analyse fällt jedoch auf, dass die „lange Vertragsbindung“, die von 53% der Contracting-Nehmer als Nachteil aufgeführt wurde, als starker Hinweis auf hohe Transaktionskosten zu werten ist. Hierbei ist zu bedenken, dass sich der Kunde bei der Eigenrealisation (langfristige Investition) finanziell genauso lange bindet wie beim Contracting. Wenn die lange Vertragsbindung also als Nachteil aufgeführt wird, kann es sich nur um die mit dem Contracting verbundenen zusätzlichen Unwägbarkeiten und Abhängigkeiten handeln, die dem Vertragspartner die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten in der Zukunft geben. Durch arbeitsintensive Informationsbeschaffung und/oder entsprechende Risikozuschläge, die zwar kaum zu beziffern sind, in die Bewertung aber als unquantifizierter Nachteil eingehen, wirken sich diese Transaktionskosten beim Contracting regelmäßig nachteilig aus.

Weitere vereinzelt genannte Nachteile, die nun beispielhaft aufgezählt werden:

- Anlage gehört nicht mehr dem Unternehmen, sondern dem Contractor.
- Durch das Outsourcing entsteht ein Know-how-Verlust im eigenen Unternehmen.
- Gefahr der Contractor-Insolvenz
- Mangelnde Transparenz der Verträge und des Geschäftsfeldes
- Unbehagen vor dem Eintrag ins Grundbuch
- Schnittstellenproblematik: Viele Contracting-Kunden konnten sich mit dem Contractor bei Schäden nicht einigen, wer für deren Beseitigung verantwortlich ist, d.h. ob die Verantwortung für ein bestimmtes Teil noch beim Contractor oder beim Contracting-Nehmer liegt.

Analyse des genannten Zusatznutzens

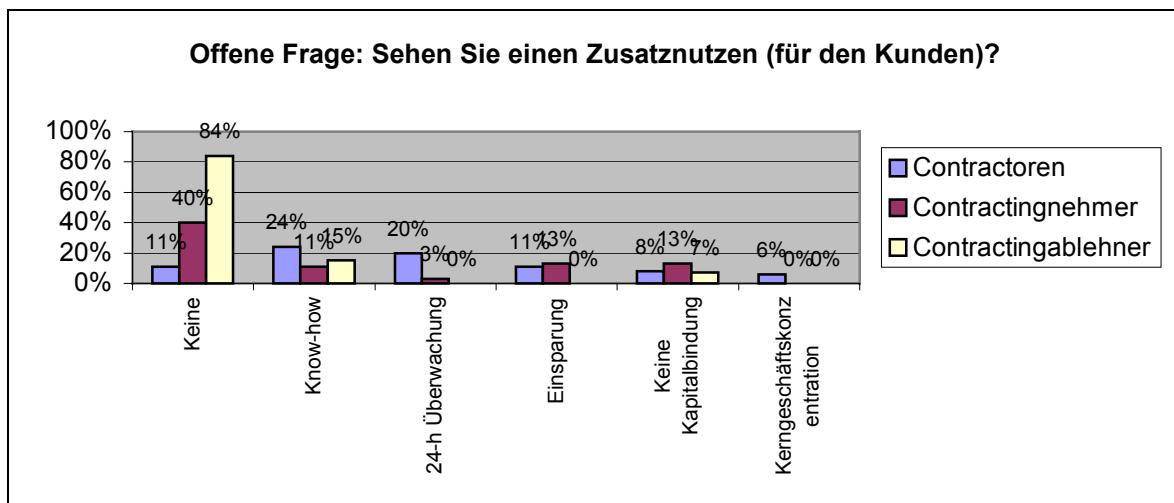


Abbildung 45: Genannter Zusatznutzen in allen befragten Gruppen – Mehrfachnennungen möglich

Für den überwiegenden Teil der Ablehner (11 von 13 Befragten) war kein Zusatznutzen ersichtlich (Abbildung 45) und auch 40% der Contracting-Nehmer gaben an, das die Leistung des Contractors nicht über das in Eigenrealisation Mögliche hinausgeht.

Bei den übrigen Nennungen ist zu beachten, dass auf diese offene Frage vereinzelte Antworten kamen, die nochmals zu den typischen Outsourcing-Vorteilen gehören (Einsparung, keine Kapitalbindung, Konzentration auf das Kerngeschäft), aber keinen echten Zusatznutzen repräsentieren, sondern allenfalls zu einem Mehrwert beitragen.²⁴⁴ Als wirklich zusätzlichen Nutzen sind nur das höhere Know-how des Contractors sowie die durch einen Contractor mögliche „24h-Überwachnung“ anzusehen. Diese Aspekte werden von den Contractoren mit gut 20% aller Nennungen aber deutlich höher eingeschätzt als von der Kundenseite (0 - 15%).

14.2.5.3 Effizienzvergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“

In Kapitel 8.2.3 wurde Porters Wertkettenanalyse als Instrument zur Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen vorgestellt. Zwar lässt sich dieser Ansatz nicht vollständig auf die Analyse von Effizienzvorteilen im Wettbewerb zwischen den Alternativen „Make“ und „Buy“ übertragen, eine entsprechende Zerlegung des Prozesses der Nutzenergiebereitstellung in einzelne Phasen oder Aktivitäten verspricht aber dennoch nähere Einsichten in die Verteilung der Vorteile.

²⁴⁴ Zur Differenzierung zwischen „Mehrwert“ und „Zusatznutzen“ und siehe Kapitel 3.1, Seite 12

In der Befragung werden mit den Projektphasen

Projektierung

- a. Planung
- b. Konzepterstellung

Realisierung

- a. Beschaffung der Anlage
- b. Installation/Inbetriebnahme

Betriebsführung

- a. Brennstoffbeschaffung
- b. Wartung/Instandhaltung
- c. Anlagenbetrieb

nur direkt wertschöpfende (primäre) Aktivitäten abgefragt. Durch die anschließende Frage nach den Gründen hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, auch sekundäre Aktivitäten (Beschaffung, Unternehmensinfrastruktur etc.) als mögliche Quellen für Wettbewerbsvorteile zu nennen.

Fragenstellung: Sowohl bei der Durchführung eines Contracting-Projektes als auch bei einer Eigenrealisation werden bestimmte Phasen durchlaufen. Was glauben Sie, wer kann die jeweilige Phase effizienter gestalten? Bitte begründen Sie Ihre Antwort.

Gerade bei diesem entscheidenden Aspekt der Effizienzvorteile ist die Unterscheidung der Antworten nach den Zielgruppen Contractoren, Contracting-Nehmer und Contracting-Ablehner besonders interessant.

Antworten der Contractoren

| Phase | Effizienzvorteil Contractor | Effizienzvorteil Kunde | Beide gleich |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------|
| 1. Projektierung: | | | |
| a) Planung | 34 | 0 | 11 |
| b) Konzepterstellung | 36 | 0 | 9 |
| 2. Realisierung: | | | |
| a) Beschaffung der Anlage | 35 | 0 | 10 |
| b) Installation/ Inbetriebnahme | 22 | 1 | 22 |

| 3. Betriebsführung: | | | |
|----------------------------|----|---|----|
| a) Brennstoffbeschaffung | 39 | 0 | 6 |
| b) Wartung/ Instandhaltung | 25 | 1 | 19 |
| c) Betrieb der Anlage | 23 | 2 | 20 |

Tabelle 10: Vergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“ bei Contractoren – keine Mehrfachnennungen

Betrachtet man die Antworthäufungen in Tabelle 10 ergibt sich, dass die Mehrheit der befragten Contractoren entweder der Ansicht ist, dass das eigene Unternehmen durchgehend effizienter arbeitet oder dass einige Phasen, wie Realisierung und Betriebsführung, von beiden Seiten gleich effizient gestaltet werden können.

Grundsätzlich taten sich bei der Beantwortung dieser Fragestellung viele Contractoren schwer. Für fast alle stand zunächst pauschal fest, dass sie gegenüber dem Kunden im Vorteil sind. In dem Moment, wo sie nach einer Begründung gefragt wurden, stellte man bei einigen eine Unsicherheit fest, die in vielen Fällen dazu führte, dass sie sich letztlich doch für die Antwort „Beide“ und in einigen ganz wenigen Fällen für die Antwort „Kunde“ entschieden. Durch diese Begründungsnot gaben viel zu, dass es keine großen Unterschiede gibt und selbst in den Fällen, in denen sie es nicht zugaben, merkte der Interviewer bei näherem Nachfragen, dass es in der Praxis häufig keinen konkreten Vorteil gibt.

Beispiel: Viele Contractoren glauben in der Phase der Projektierung (1: a) 34 und b) 36 von 45) gegenüber dem Kunden einen Effizienzvorteil zu haben. Wurde jedoch nachgefragt, ob sie für die Phase der Projektierung selber zuständig sind oder einen Dritten beauftragen, fiel in den meisten Fällen die letzte Antwort, also die Beauftragung eines Planungsbüros. Damit liegt kein Effizienzvorteil vor, denn einen Dritten beauftragen, das kann auch der Contracting-Kunde. Zwar gab es einige Fälle, in denen der Contractor Rahmenverträge abschlossen hatte und seine Konditionen dadurch etwas besser waren, als wenn der Kunde das Planungsbüro selbst beauftragt hätte, dieser Vorteil dürfte gerade gegenüber größeren Kunden aber nur marginal sein.

Grundsätzlich lässt sich bei dieser Frage festhalten, dass die gegebenen Antworten nur schwer zu erfassen sind. Denn auch, wenn sich fast alle Befragten auf einen

Punkt festgelegt haben, so sagten viele im Gespräch, dass die Antwort in erster Linie von der Kundengruppe abhängt, um die es geht. Die Befragungsergebnisse werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt und analysiert:

- Für kleine Kommunen, kleine Wohnungsbauunternehmen und kleine produzierende Firmen gilt: Meist hat hier der Contractor in allen Phasen einen Vorteil, da er sich öfter mit Planungsbüros, Anlagenherstellern und Heizungsinstallateuren auseinandersetzt, den Markt besser einschätzen und auch bessere Konditionen erreichen kann. Allerdings braucht besonders diese Gruppe der kleinen Unternehmen weder große Anlagen noch werden große Ausgaben getätigt. Daher ist diese Gruppe für den Contractor weniger interessant. Im Übrigen schrecken kleine Unternehmen häufig davor zurück lange Bindungen einzugehen, vor allem wenn es sich um einen „gut zu überblickenden Aufwand“ handelt.
- Die anderen Kundengruppen (Krankenhäusern, größeren Unternehmen, Kommunen und Wohnungsbauunternehmen) verfügen in den meisten Fällen über Experten, die sich mit der Nutzenergiebereitstellung vergleichbar gut auskennen wie der Contractor. In einigen Fällen, insbesondere bei Krankhäusern, ist sogar besonderes Know-how oder bzw. auch eine Ausbildung erforderlich, um für das eigene Haus eine sinnvolle Anlage zu erstellen und zu betreiben. Bei Städten und großen Konzernen zeigte sich sogar, dass sie auf Grund ihrer Einkaufsmacht bessere Konditionen erzielen könnten. (Siehe nächster Abschnitt)

Genannte Begründungen

Da die Contractoren aufgefordert wurden ihre Antworten zu begründen, soll der abschließende Teil einen Überblick über die verschiedenen Arten von Begründungen der Contractoren geben.

1. Die Phase der Projektierung

- a. Planung und b. Konzepterstellung kann effizienter gestaltet werden durch
- den Contractor:
 - Wir haben Spezialisten, die sich damit auskennen (Dritte werden beauftragt).
 - Notwendiges Know-how ist vorhanden.
 - Wir haben durch realisierte Anlagen (insgesamt 50 Stück) mehr Erfahrung.
 - Das ist unser Kerngeschäft.
 - Wir beauftragen ein Planungsbüro, das eine längerfristige Planung gewährleistet.
 - Wir haben bessere technische Voraussetzungen.
 - Wir haben Fachleute im Unternehmen.
 - Es gibt standardisierte Abläufe.
 - Wir verfügen über innovative Möglichkeiten.
 - beide gleich:
 - Beide Gruppen beauftragen Dritte.
 - Der Kunde muss uns bei einem Contracting-Projekt auch helfen. Wir sind somit abhängig vom Kunden.

2. Die Phase der Realisierung

- a. Beschaffung der Anlage kann effizienter gestaltet werden durch
- den Contractor:
 - Bei uns handelt es sich um einen Mengeneinkauf.
 - Wir erreichen die besseren Preise.
 - Es ist mehr Erfahrung vorhanden.
 - Wir haben die bessere Marktübersicht.
 - Es ist unser Tagesgeschäft.
 - Wir können professioneller verhandeln.
 - beide gleich:
 - Bei größeren Kunden wird die Beschaffung genau wie bei einem Contractor durch eine spezielle Einkaufsabteilung abgewickelt.

b. Installation kann effizienter gestaltet werden durch

- den Contractor:
 - Wir haben Rahmenverträge mit Installateuren abgeschlossen.
 - In unserem Haus ist mehr Erfahrung vorhanden.
 - Wir erhalten Unterstützung durch Dritte.
 - Wir können bessere Qualität zu Verfügung stellen
- beide gleich:
 - Der Kunde hat häufig Vertragsinstallateure.
- den Kunden:
 - Der Kunde kann Installateure beauftragen, die vor Ort sind.

3. Die Phase der Betriebsführung**a. Brennstoffbeschaffung kann effizienter gestaltet werden durch**

- den Contractor:
 - Wir haben einen Mengenvorteil.
 - Wir besitzen eine stärkere Marktposition.
 - Es handelt sich um unser Kerngeschäft.
 - Wir bekommen einen günstigen Einkauf durch unsere Rahmenverträge gewährleistet.
- beide gleich:
 - Viele Unternehmen lassen dies (genau wie ein Contractor) von ihrer Einkaufsabteilung machen.

b. Wartung/Instandhaltung und c. Betrieb der Anlage kann effizienter gestaltet werden durch

- den Contractor:
 - Es handelt sich um das Kerngeschäft des Contractors.
 - Bei uns steht Personal für diese Bereiche bereit.
 - Es sind Dritte durch Rahmenverträge eingebunden.
 - Da wir viele Unternehmen unter Vertrag haben, entstehen Synergieeffekte. Der Kunde muss einen Hausmeister beschäftigen.
 - Wir installieren eine Netzleittechnik, über die wir permanent mit den Anlagen des Kunden verbunden sind.

- Wir greifen auf erfahrene Dritte zurück.
- Permanente (24h) Überwachung über die Internetleitung.
- beide gleich:
 - Es beauftragen beide Dritte für diese Aufgaben.
 - Die täglichen Arbeiten kann der Kunde selber machen, da er vor Ort ist.
 - Bei größeren Distanzen beauftragen beide Dritte.
 - Beide Gruppen besitzen das notwendige Know-how.
 - Beide schließen Wartungsverträge ab.
 - Contractor und Kunde verfügen über ähnliches Know-how.
- den Kunden:
 - Der Kunde befindet sich vor Ort und kann schneller reagieren. Wir haben nur eine Internetleitung.

Antworten der Contracting-Nehmer

| Phase | Effizienzvorteil Contractor | Effizienzvorteil Kunde | Beide gleich |
|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------|
| Projektierung: | | | |
| a) Planung | 10 | 5 | 17 |
| b) Konzepterstellung | 11 | 3 | 18 |
| Realisierung: | | | |
| a) Beschaffung der Anlage | 22 | 4 | 8 |
| b) Installation/ Inbetriebnahme | 9 | 5 | 18 |
| Betriebsführung: | | | |
| d) Brennstoffbeschaffung | 13 | 12 | 7 |
| e) Wartung/ Instandhaltung | 15 | 5 | 12 |
| f) Betrieb der Anlage | 13 | 11 | 8 |

Tabelle 11: Vergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“ bei Contracting-Nehmern – keine Mehrfachnennungen

Betrachtet man Tabelle 11 wird ersichtlich, dass die Kunden den Effizienzvorteil insgesamt anders gewichten als die Contractoren. Bei der Projektierung sieht der überwiegende Teil der Kunden keinen Vorteil auf der Seite des Contractors, sondern ist der Auffassung, dass „beide“ Alternativen gleichwertig sind. Gründe dafür sind, dass allein Know-how oder Erfahrung des Contractors nicht für die Durchführung eines Projektes ausreichend sind. Contracting-Kunden sehen sowohl bei einem Contracting-Projekt als auch bei einer Eigenrealisation Vor- und Nachteile. Sie geben in der Gesamtheit an, dass ein Contracting-Projekt nicht allein durch einen Contractor durchzuführen sei. Der Kunde müsse sich auch in die verschiedenen Phasen der Projektierung, Realisierung und Betriebsführung einbringen, da sonst keine adäquate Bedarfsermittlung stattfinden könne. Damit haben die Kunden durch ein Contracting-Projekt nicht weniger Aufwand als zuvor. Die häufig zeitraubende Abstimmung bei Planung und Entscheidung, z.B. welche Anlage sinnvoll ist, macht das Contracting-Projekt nicht effizienter.

Hier erscheint es sinnvoll, die einzelnen Branchen differenziert zu betrachten:

Die Contracting-Nehmer aus der Branche der **Wohnungs-/Immobilienwirtschaft** sehen die Effizienzvorteile insgesamt eher beim Contractor. Vor allem in den Bereichen, in denen es um Einkaufsmengen (Brennstoffbeschaffung und Anlagenbeschaffung) geht, schätzen die Kunden die Contractoren als stärker ein. In den Bereichen, die von beiden Seiten meist an Dritte weiter vergeben werden, sieht diese Kundengruppe keinerlei Vorteile weder für Contractoren noch für selbst realisierende Unternehmen.

Nach Angaben des **produzierenden Gewerbes** können Phasen wie die Beschaffung der Anlage effizienter durch die Contractoren, andere Phasen wie die „Brennstoffbeschaffung“ wiederum effizienter durch die Contracting-Kunden gestaltet werden. Darüber hinaus gibt es allerdings viele Phasen (z.B. Projektierung), bei denen es keinen Unterschied macht, ob es sich um ein Contracting-Projekt oder um eine Eigenrealisation handelt.

In **Krankenhäusern und Kommunen** sieht das Bild ähnlich aus:

- Bei der Planung, Konzepterstellung, Installation, Inbetriebnahme, Wartung und Instandhaltung sieht der überwiegende Teil dieser Kundengruppe keinen Vorteil

beim Contractor. Dies sind Aufgaben, die, wie bei den anderen beiden Kundengruppen auch, meistens von Dritten übernommen werden.

- Beim Betrieb der Anlage ist der Kunde im Vorteil, da er vor Ort sitzt und einen besseren Überblick über die Anlagen hat als der Contractor. Das trifft auch dann zu, wenn es eine Internetverbindung gibt, die Störungen direkt an den Contractor weiterleitet. Denn dieser kann nie so schnell reagieren wie ein Techniker vor Ort.
- Bei den Phasen Anlagen- und Brennstoffbeschaffung sehen sich viele Kunden dieser Branche mindestens als gleichwertig, einige sogar im Vorteil, da sie teilweise Sonderkonditionen erhalten und selber eine Anlage auswählen können.

Genannte Begründungen

Der abschließende Teil soll auch hier einen Überblick über die verschiedenen Begründungen der Contracting-Nehmer geben:

1. Die Phase der Projektierung

a. Planung und b. Konzepterstellung kann effizienter gestaltet werden durch

- den Contractor:
 - Contractor hat einen Know-how Vorteil.
- den Kunden:
 - Wir verfügen über Fachwissen, das auf unsere eigenen Erfordernisse zugeschnitten ist.
- beide gleich:
 - Die Planung bekommen wir auch alleine hin, da wir Partner haben, genauso wie der Contractor.

2. Die Phase der Realisierung

a. Beschaffung der Anlage kann effizienter gestaltet werden durch

- den Contractor:
 - Contractor erzielt wegen größerer Einkaufsmenge einen besseren Preis.

- Contractor darf Nachverhandeln. Da wir an die Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) und an die Verdingungsordnung für Leistung (VOL) gebunden sind, dürfen wir das nicht.
 - den Kunden
- Eigene Ausschreibung ist unter Umständen erfolgreicher. Der Contractor hat Rahmenverträge und ist damit auch an bestimmte Lieferanten gebunden.
 - beide gleich:
- Auch wir als Kunde können uns an einen Fachplaner wenden. Der Contractor macht in den meisten Fällen nichts anderes.

b. Installation kann effizienter gestaltet werden durch

- den Contractor:
 - Der Contractor hat mehr Erfahrung.
- den Kunden:
 - Wir kennen Installateure vor Ort, mit den wir schon seit Jahren zusammenarbeiten.
- beide gleich:
 - Auch der Kunde kann sich an einen Fachplaner wenden. Der Contractor macht in den meisten Fällen nichts anderes.

3. Die Phase der Betriebsführung**a. Brennstoffbeschaffung kann effizienter gestaltet werden durch**

- den Contractor:
 - größerer Mengeneinkauf
 - Kerngeschäft des Contractors
- den Kunden:
 - Sonderkonditionen, die der Contractor nicht bekommt
 - Im Klinikverbund bessere Konditionen

b. Wartung/ Instandhaltung und c. Betrieb der Anlage kann effizienter gestaltet werden durch

- den Contractor
 - Der Contractor hat Spezialisten vor Ort.

- Besseres Know-how.
- den Kunden
- Effizienterer Einsatz unserer spezialisierten Mitarbeiter.
- Kürzere Reaktionszeiten trotz Gebäudeleittechnik auf Seiten des Contractors.
- Wir sind vor Ort und kennen uns besser aus.
- eigene Haustechnik.

Antworten von Contracting-Ablehnern

| Phase | Effizienzvorteil Contractor | Effizienzvorteil Kunde | Beide gleich |
|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------|
| Projektierung: | | | |
| c) Planung | 1 | 8 | 4 |
| d) Konzepterstellung | 1 | 6 | 6 |
| Realisierung: | | | |
| c) Beschaffung der Anlage | 2 | 4 | 7 |
| d) Installation/ Inbetriebnahme | 1 | 4 | 8 |
| Betriebsführung: | | | |
| g) Brennstoffbeschaffung | 3 | 6 | 4 |
| h) Wartung/ Instandhaltung | 3 | 6 | 5 |
| i) Betrieb der Anlage | 4 | 7 | 3 |

Tabelle 12: Vergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“ bei Contracting-Ablehnern – keine Mehrfachnennungen

Bei den Aussagen der ablehnenden Kunden fällt besonders auf, dass hier in keiner der aufgeführten Phasen der Contractor mehrheitlich als effizienter eingeschätzt wird. In den meisten Fällen sehen die Ablehner sich selber im Vorteil oder sie glauben, dass es zwischen den „Make-or-Buy“-Alternativen keinen Unterschied gibt. Viele gaben an, dass der Contractor nicht auf die eigenen Wünsche und Vorgaben eingehen wollte, weshalb die Eigenrealisation in den Augen der Ablehner die bessere Wahl war.

In der Phase der Projektierung und der Betriebsführung sieht die überwiegende Menge der Contracting-Ablehner einen Effizienzvorteil bei der Eigenrealisierung. Zwar werden die Arbeiten meist von beiden Seiten auf einen Dritten übertragen, aber der Kunde kann nur wenn er selber bei der Projektierung dabei ist sicherstellen, dass seine Interessen im Vordergrund stehen und seine Forderungen berücksichtigt werden. Die Kommunen und Krankenhäuser sehen sich vor allem deshalb in einer besseren Position, da sie eine große Einkaufsmacht haben und in Verbänden Mitglied sind, die günstigere Preise durch Rahmenverträgen erzielen können. Bei der Realisierung werden zwischen den Alternativen von den meisten keine Unterschiede gesehen, da die Höhe der Preise bei den Verhandlungen ähnlich ausfällt.

Genannte Begründungen

Die genannten Gründe der Contracting-Ablehner werden abschließend aufgezählt:

1. Die Phase der Projektierung

a. Planung und b. Konzepterstellung kann effizienter gestaltet werden durch

- den Contractor:
 - Der Contractor gibt sich mehr Mühe.
- den Kunden
 - Wir haben die bessere Anlagenkenntnis, entsprechende Ausbildung und Erfahrung.
 - Es stehen unsere Interessen/ Rahmenbedingungen im Fordergrund.
 - In Zusammenarbeit mit einem Ingenieurbüro kann ich das meist besser auf unser Haus abstimmen.
 - Wir haben Experten im Haus, die auch eine Planung und Konzepterstellung hinbekommen.
 - Wir haben mehr Erfahrungen bzgl. unseres Bedarfs.
- beide gleich:
 - Wir haben einen eigenen Heizungsfachmann, da wir ein bundesweites Unternehmen sind.

2. Die Phase der Realisierung

a. Beschaffung der Anlage kann effizienter gestaltet werden durch

- den Contractor:
 - Mehr Know-how
 - den Kunden
 - Unsere Einkaufsmasse ist größer.
 - Als Stadt haben wir eine größere Marktmacht.
 - Für uns stehen unsere Gebäude an erster Stelle, für den Contractor seine Gewinnspanne.
 - beide gleich:
 - In beiden Bereichen gibt es Experten, die sich darum kümmern können.
 - Ich würde einen Anlagenhersteller selber kontaktieren und verhandeln.
 - Aus Erfahrung kann ich sagen, dass der Contractor keinen geringeren Preis erzielt als wir als Kommune.
 - Unsere bundesweite Ausschreibung ist mindestens so erfolgreich wie die Verhandlungen des Contractors.

b. Installation kann effizienter gestaltet werden durch

- den Contractor:
 - Der Contractor verfügt über mehr Erfahrung.
- den Kunden:
 - die für uns wichtige Optimierung steht nur bei uns im Mittelpunkt
 - mehr Erfahrungen bei eigenen Anlagen gesammelt
- beide gleich:
 - Auf beiden Seiten werden Fachleute eingesetzt

3. Die Phase der Betriebsführung

a. Brennstoffbeschaffung kann effizienter gestaltet werden durch

- den Contractor:
 - Der Contractor hat mehr Marktmacht.
- den Kunden
 - Einkaufsmasse (für die Stadt z.B.)

- gute Marktübersicht durch viel Kontakte

b. Wartung/ Instandhaltung und c. Betrieb der Anlage kann effizienter gestaltet werden durch

- den Contractor:

- Auf Anlagen geschultes Personal

- den Kunden:

- Wir haben die entsprechende Ausbildung und auch die notwendige Erfahrung.

- Keine Schnittstellenproblematik (Man muss sich nicht streiten, wer für welche Reparatur zuständig ist)

- beide gleich:

- Die Betreuung erfolgt auf beiden Seiten von dritten Unternehmen

14.2.5.4 Transaktionskosten

Die Befragten sollten die Arbeitsintensität in verschiedenen Phasen einordnen. Je nach Zielgruppe wurden teilweise unterschiedliche Stichworte abgefragt. Die Befragten hatten ihre Einschätzung in eine vorgegebene Skalierung einzuordnen:

- sehr arbeitsintensiv
- eher arbeitsintensiv
- teils/ teils
- weniger arbeitsintensiv
- gar nicht arbeitsintensiv

Es wurden folgende Phasen unterschieden:

- Kundenakquise
- Intensität und zeitliche Ausdehnung der Vertragsverhandlung
- Verwaltungsapparat
- Vertragsformulierung und Überprüfung
- Informationssuche
- Auswertung der Informationen
- Angebotsanforderung
- Vergleich der Angebote

Analyse: Contractoren

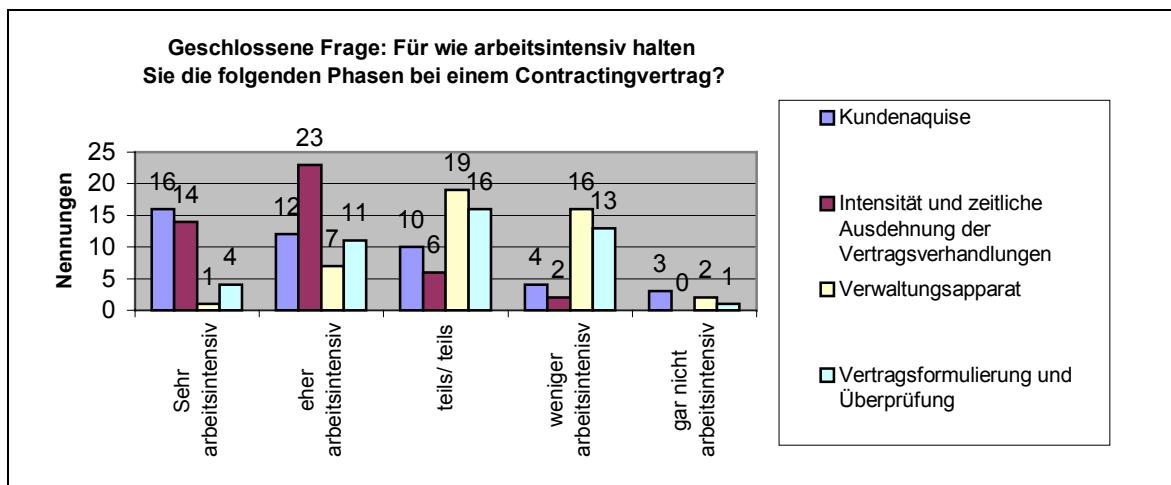


Abbildung 46: Einschätzung der Contractoren zur Arbeitsintensität

Die Mehrheit der Befragten dieser Zielgruppe (139 von insgesamt 180 Nennungen) stufte die Arbeitsintensität zwischen „sehr arbeitsintensiv“ bis „teils/teils“ ein. Die wenigsten gaben an, dass ein Contracting-Vertrag wenig (35) oder sogar gar nicht (6) arbeitsintensiv sei. Die Verteilung innerhalb der einzelnen Phasen von der Anbahnung bis zu Realisierung eines Contracting-Vertrages ist unterschiedlich.

Die „Kundenaquise“ wird mit insgesamt 28 von 45 Nennungen von den meisten der Contractoren als sehr bis eher arbeitsintensiv eingeschätzt. Bei den Unternehmen, die sich im unteren Teil der Skalierung einordneten (weniger oder gar nicht arbeitsintensiv), handelt es sich um Firmen, die gar keine eigene Akquise betreiben. Sie gehen nicht von selbst auf Kunden zu, sondern bearbeiten nur deren Anfragen.

Die „Intensität und zeitliche Ausdehnung der Vertragsverhandlungen“ wurde von 37 der 45 Befragten zwischen „sehr arbeitsintensiv“ und „eher arbeitsintensiv“ eingeordnet. Um diese Antwort besser bewerten zu können wurde im Verlauf der Untersuchung auch folgende Frage gestellt:

Frage: Wie lang ist durchschnittlich gesehen der Zeitraum zwischen erstem Kontakt und Vertragsabschluss? Wie viele Kontakte gibt es in diesem Zeitraum?

Der errechnete Schnitt aus allen Antworten liegt bei ca. 8 Monaten, in denen es durchschnittlich gesehen 20 Kontakte gibt. Diese Antworten deuten also auch darauf hin, dass ein Vertrag mit viel Zeitaufwand verbunden ist. Die extremen Antworten bei dieser Frage lagen zwischen 24 Stunden und 10 Jahren bis zu einem Vertragsabschluss. In dem Fall „24 Stunden“ handelte es sich um einen neuen

Anschlussvertrag, der nach dem alten Modell weitergeführt werden sollte. Dabei entstand fast überhaupt kein bürokratischer Aufwand und es musste nur ein Telefongespräch geführt werden. Bei der Vertragsverhandlung über 10 Jahre galt es eine Stadt vom Contracting zu überzeugen und abzuwarten, bis alles genehmigt war. Der Befragte gab in diesem Fall an, dass es „tausende Gespräche“ gegeben habe. Der „Verwaltungsapparat“ wird dagegen vom überwiegenden Teil (35 Nennungen) der Befragten mit „teils/ teils“ oder „weniger arbeitsintensiv“ als weniger problematisch eingeordnet. Auch die „Vertragsformulierung und Überprüfung“ scheint keinen besonders großen Aufwand zu machen, da zwei Drittel der Contractoren auch hier mit „teils/teils“ oder „wenig arbeitsintensiv“ antworteten. Der Grund dafür ist, dass es in vielen Unternehmen mittlerweile Standardverträge gibt, auf die zurückgegriffen werden kann. Entsprechend der Transaktionskostentheorie gilt auch hier: Mit zunehmender Zahl an identischen Transaktionen (d.h. ab einer bestimmten Häufigkeit) besteht die Möglichkeit zur Realisierung von Erfahrungskurveneffekten. Insgesamt bedeuten diese Ergebnisse für die Contractoren, dass Transaktionskosten vor allem in der ersten Phase, d.h. bei der Ansprache, Information der Kunden und ihrer Überzeugung, anfallen. Ist dieser schwierige Teil erfolgreich abgeschlossen, muss nur noch ein Schema abgearbeitet und der Vertrag unterschrieben werden.

Analyse: Contracting-Nehmer

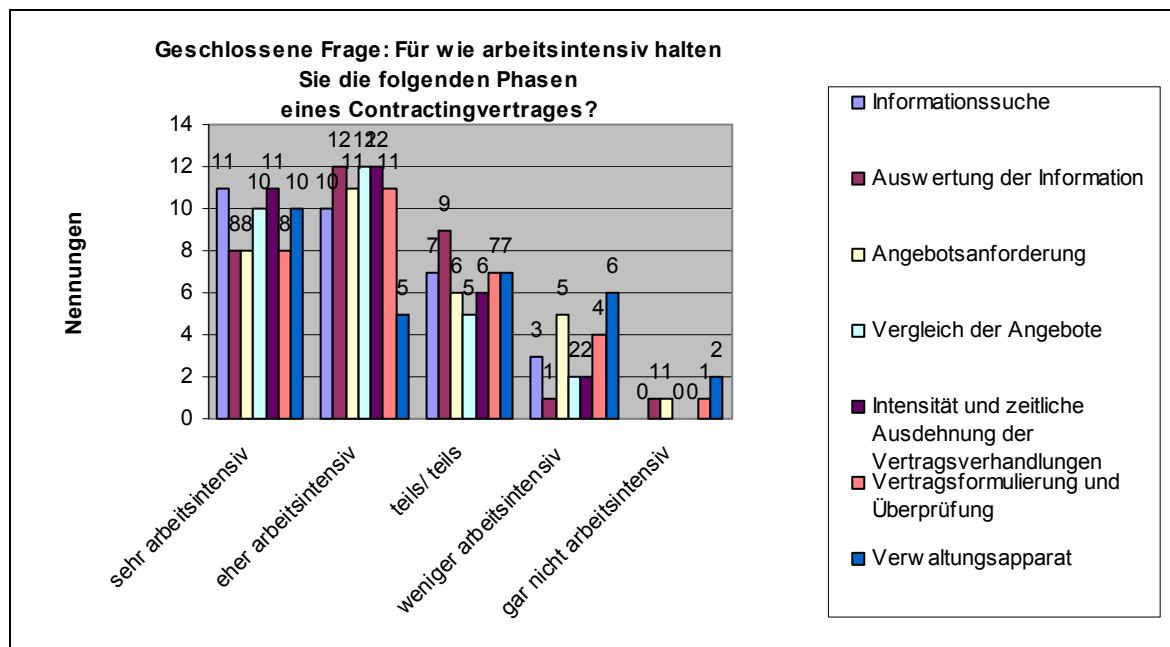


Abbildung 47: Einschätzung der Contracting-Nehmer zur Arbeitsintensität

Contracting-Nehmer bewerten den ihnen entstehenden Arbeitsaufwand insgesamt höher als die Contractoren. Die Mehrheit aller Befragten ist der Ansicht, dass der Aufwand in allen Phasen entweder als „sehr arbeitsintensiv“ oder „eher arbeitsintensiv“ einzuordnen ist. Auf die beiden letzten Kategorien „weniger arbeitsintensiv“ und „gar nicht arbeitsintensiv“ entfallen nur 28 der insgesamt 214 Nennungen. Das Ergebnis ist nicht überraschend, da sich Contracting-Nehmer nur in Einzelfällen und dann oft erstmalig mit dem Arrangement eines Contractings beschäftigen und dementsprechend keine Erfahrungskurveneffekte realisieren können. Über Seminare, Fachzeitschriften, Internet oder Kollegen, die schon Erfahrung mit Contracting gesammelt haben, versuchen sie sich zunächst ein objektives Bild über Contracting zu verschaffen. Bei dieser Informationsflut ist es nicht einfach die für das eigene Unternehmen wichtigen Informationen herausfiltern und zu bewerten. Im nächsten Schritt müssen Angebote eingeholt und miteinander verglichen werden. Viele Contracting-Nehmer gaben an, dass dieser Vergleich besonders schwierig ist, da Konditionen sich auf verschiedene Anlagengrößen, verschiedene Laufzeiten und Contracting-Modelle beziehen. Jeder Contractor hat seine eigenen Vorgehensweisen und vor allem auch Verträge, deren Vergleich in den meisten Fällen unmöglich erscheint. Die einzige Lösung ist die Beauftragung eines Experten, was wieder Geld kostet und wovor viele Unternehmen zurückschrecken.

Einige Städte haben einen sinnvollen Ausweg für dieses Problem gefunden, indem sie in ihrer Ausschreibung feste Rahmenbedingungen (Laufzeit, Anlagengröße etc.) vorgeben. Das Ergebnis sind einerseits besser vergleichbare Angebote, andererseits aber auch Absagen, da Contractoren in diesem Punkten häufig nicht flexibel reagieren.

Die Phase „Intensität und zeitliche Ausdehnung der Vertragsverhandlungen“ ist auf der Skala so hoch eingeordnet worden, weil Contracting-Nehmer sich vor opportunistischem Verhalten schützen wollen. Jedes Unternehmen verhält sich potenziell egoistisch und somit besteht die Gefahr, dass die Unwissenheit des Contracting-Nehmers zu seinem Nachteil ausgenutzt wird. Um diese Gefahr so niedrig wie möglich zu halten, versuchen sich beide Vertragspartner so gut wie möglich abzusichern und dem anderen wenig Spielraum für Opportunismus zu lassen. Wie bei der Befragung bestätigt wurde, kann das bei diesen langfristigen

Verträgen nie vollständig gelingen. Ein Beispiel ist die schon weiter oben beschriebene Schnittstellenproblematik.

Auch der Gruppe der Contracting-Nehmer wurde die ergänzende Frage gestellt:

**Frage: Wie lang ist der Zeitraum zwischen erstem Kontakt und Vertragsabschluss gewesen?
Wie viele Kontakte gab es in diesem Zeitraum?**

Hier wurde wieder aus den Antworten ein Durchschnitt errechnet, der bei 13 Monaten und 90 Kontakten liegt. Das bedeutet, dass auch diese Angaben wesentlich höher eingeordnet wurden als die der Contractoren (8 Monate / 20 Kontakte, siehe oben).

Der „Verwaltungsapparat“ wird bei den Contracting-Nehmern ebenfalls als recht arbeitsintensiv eingeschätzt, da die meisten sich zum ersten Mal mit einem solchen Vertrags beschäftigen und es wenig Vergleichsmöglichkeiten oder Lerneffekte gibt.

Die Contracting-Nehmer bewerten die Arbeitsintensität insgesamt in allen genannten Phasen eher hoch, was als Hemmnis für die Institution Contracting angesehen werden muss.

Analyse der Contracting-Ablehner

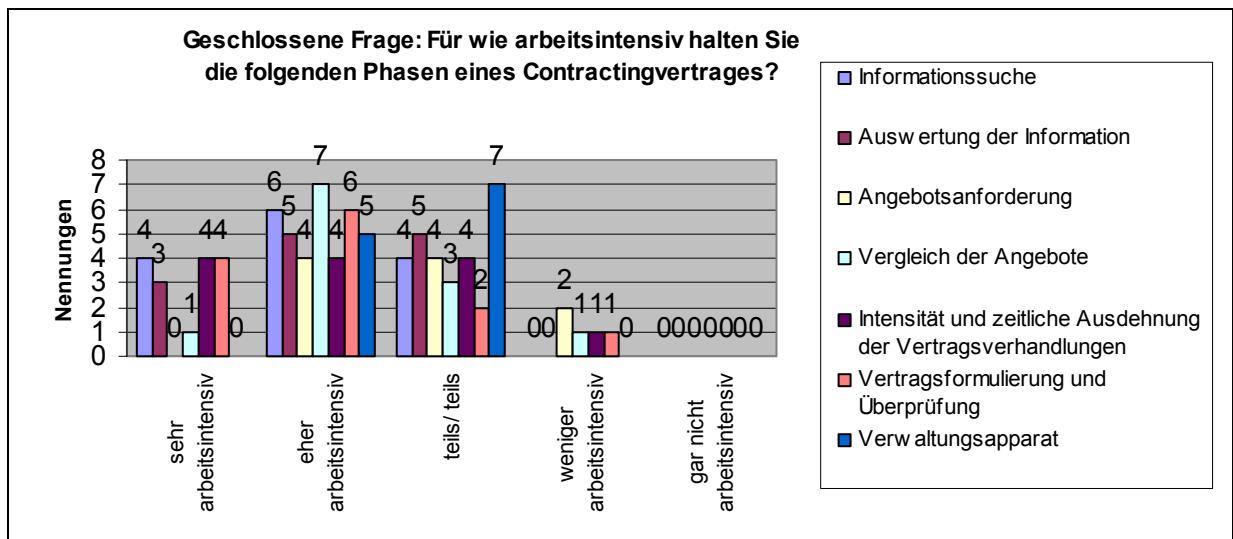


Abbildung 48: Einschätzung der Contracting-Ablehner zur Arbeitsintensität

Die Ergebnisse der Contracting-Ablehner sind insgesamt vergleichbar mit denen der Contracting-Nehmer. 79 von 87 Nennungen wurden in die oberen drei

Antwortmöglichkeiten „sehr arbeitsintensiv bis teils/teils“ eingeordnet. Nur fünf Antworten entfielen auf die Nennung „wenig arbeitsintensiv“ und keine auf die Antwort „gar nicht arbeitsintensiv“. In einigen Interviews wurde ausdrücklich erklärt, dass sich der Contracting-Ablehner auf Grund des hohen Arbeitsaufwandes gegen Contracting entschieden habe.

14.2.5.5 Zufriedenheit

Die Contracting-Nehmer und die Contracting-Ablehner wurden aufgefordert, ihre Zufriedenheit mit den einzelnen Vertragsbedingungen und soweit möglich die heutige Zusammenarbeit zu bewerten. Leider kann nur für die Contracting-Nehmer eine sinnvolle Darstellung und Analyse erfolgen, da die meisten Contracting-Ablehner sich entweder nicht mehr an die Rahmenbedingungen erinnern konnten oder in den meisten Bereichen keine Erfahrungen gesammelt haben. Das einzige sinnvolle Ergebnis lässt sich für die Contracting-Rate ermitteln, mit der 9 der 13 Befragten Ablehner entweder „weniger“ oder „gar nicht zufrieden“ waren.

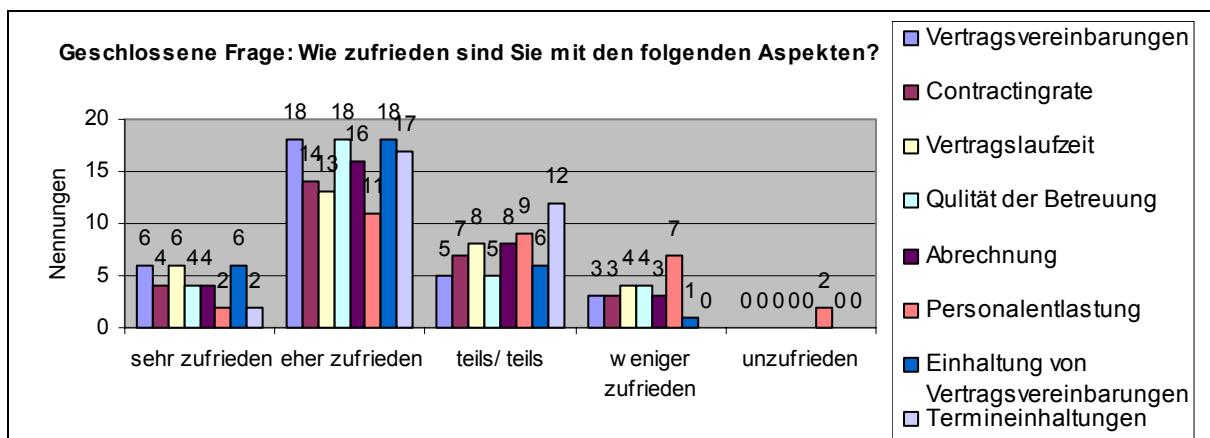


Abbildung 49: Einschätzung der Contracting-Nehmer zur Zufriedenheit

Die Contracting-Nehmer stellten sich in allen Bereichen als „eher zufrieden“ dar. Der einzige Bereich, der aus dieser Beschreibung fällt, ist die „Personalentlastung“. Hier gab ein großer Teil der Befragten an, dass sie sich vom Contracting eine höhere Entlastung versprochen hätten. Zwar gab es auch Fälle, in denen der Contractor nicht nur die Anlage, sondern auch das Personal der Kunden übernommen hat, allerdings war das nicht der Regelfall. Ein Befragter erläuterte diesen Schwachpunkt an einem Beispiel: „Ein Hausmeister ist in einer Schule für verschiedene Bereiche verantwortlich, u.a. auch für die Heizungsanlagen. Wird dieser Bereich von einem anderen Unternehmen übernommen, entfällt jedoch nicht der Arbeitsplatz eines Hausmeisters. Der ist sowieso im Haus und wird auch weiterhin bezahlt. Somit kann

man hier nicht von einer Personalentlastung sprechen. Aus dem gleichen Grund ist es nicht möglich einen Vollkostenvergleich anzustellen, da der Hausmeister bleibt, ob mit oder ohne Contracting.“

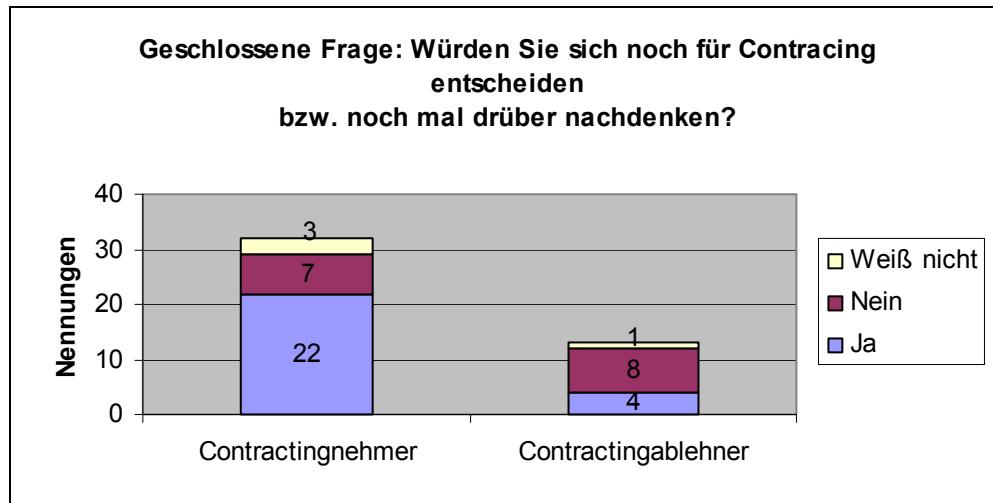


Abbildung 50: Einstellung zu zukünftigen Contracting-Angeboten

Die Mehrheit der Contracting-Nehmer ist so zufrieden mit Contracting, dass sich 22 von Ihnen erneut für Contracting entscheiden würden. Viele gaben an, dass sie neue Angebote einholen würden um zu überlegen, ob sie sich wieder für den ursprünglichen Contractor oder einen anderen entscheiden sollten. Diejenigen Befragten, die sagten, dass sie sich nicht mehr für Contracting entscheiden würden, sind überwiegend bei Städten oder Krankenhäusern angestellt. Die Gründe dafür reichten von: „Die Summe der Erfahrungen hat uns gelehrt, dass Contracting nicht besonders viele positive Seiten hat“ bis zu Verärgerung über die starke Abhängigkeit und die hohen Kosten.

14.2.5.6 Gründe für die Ablehnung der Energiedienstleistung

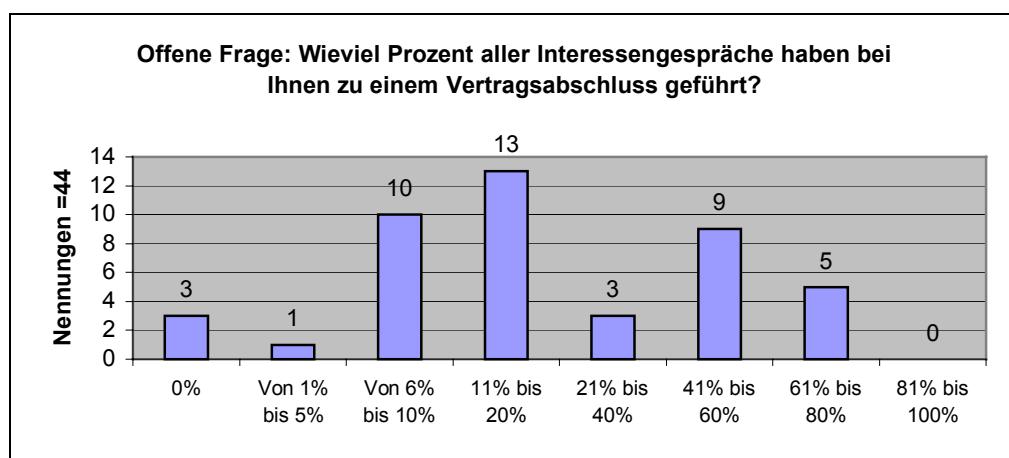


Abbildung 51: Abschlusserate bei Contractoren

Diese Frage gehört zwar thematisch zu diesem Abschnitt, sie wurde aber erst im Statistikteil gestellt, da die Befürchtung bestand, eine solche heikle Frage würde von vielen Contractoren ungern beantwortet werden. Es ergab sich, dass durchschnittlich nur etwa 22% aller Interessengespräche zum Erfolg führen, dass also nur etwa jeder fünfte Interessent einen Vertrag abschließt. In der Realität liegt die Erfolgsquote wahrscheinlich noch viel niedriger, da sechs der Contractoren (Stadtwerke), die sich in die Gruppen 41% bis 60% und 61% bis 80% einordneten, zugaben, dass sie nur Anfragen bearbeiten und nicht von selber Kundenakquise betreiben.

Die Nachfrage

„Wie viele Contracting-Projekte wurden in Ihrem Unternehmen schon durchgeführt?“ ergab, dass die befragten Contractoren bisher durchschnittlich 45 Projekte durchgeführt haben. Die Bandbreite reichte dabei von keinem Projekt (nach fünf Anfragen von Kunden) bis zu 250 Projekten.

Bei der Befragung ergab sich sehr früh, dass es nicht immer den einen entscheidenden Grund für die Ablehnung von Contracting gibt. Es wurde eine Vielzahl an Gründen von allen drei befragten Gruppen genannt, die sich in folgende Antwortkategorien einordnen lassen:

Kostennachteil gegenüber der Eigenrealisation:

(1) An oberster Stelle stehen bei allen drei befragten Zielgruppen die Kosten, welche sich aus der Contracting-Rate ergeben. An dieser Stelle sei nochmals erwähnt, dass es den überraschend ehrlichen Antworten der Contractoren zu verdanken ist, dass sich ein derart einheitliches Bild darstellen lässt. Denn 35 der 45 Befragten Contractoren sagten, dass die höheren Kosten (gegenüber der Eigenrealisation) die meisten Kunden dazu veranlasst haben sich gegen Contracting zu entscheiden. Diesen Grund gaben auch die meisten der Contracting-Ablehner an.

Nach der Befragung lässt sich festhalten, dass dieser Grund hauptentscheidend dafür ist, dass Contracting nicht das Potenzial hat, das von vielen Marktstudien prognostiziert wurde. Gerade Contractoren kritisierten, die Studien würden den Kosten nicht genug Bedeutung beimessen und bei den Kunden „falsche Vorstellungen“ wecken. Darüber hinaus gaben viele Contractoren an, dass viele Studien zu optimistisch seien, den Studien der

Praxisbezug fehle und dass Contracting eine Dienstleistung sei, die „selbstverständlich“ mehr koste als die Eigenrealisation.

(2) Neben der reinen Contracting-Rate sind zusätzlich Transaktionskosten für den bürokratischen und zeitlichen Aufwand zu berücksichtigen, die bei Contracting deutlich höher sind als bei der Eigenrealisation. Insbesondere ergeben sich folgende Schwierigkeiten:

- Angebote sind nur schwer miteinander zu vergleichen.
- Verhandlungen dauern sehr lange, da die Verträge für den Kunden wenig transparent sind.
- Unsicherheit, fehlendes Vertrauen und die Angst dadurch für den Contractor ein „leichtes Opfer“ zu sein macht es vielen potenziellen Kunden schwer, sich für Contracting zu entscheiden.

Daher gehen viele lieber den bekannten und erprobten Weg. Dies wurde von den Contractoren mit den Worten „deutsche konservative Mentalität“ beschrieben.

Lange Vertragsbindung:

Die häufige Nennung der langen Vertragsbindung als Nachteil des Contractings ist besonders bemerkenswert, da die Eigenrealisation üblicherweise Investitionen erfordert, die von der Fristigkeit her absolut vergleichbar sind. Das Problem liegt demnach nicht in der Langfristigkeit, sondern in der andauernden Abhängigkeit von einem externen Vertragspartner. Entsprechend der Transaktionskostentheorie steigen mit dem zeitlichen Auseinanderfallen von Vertragsabschluss und Leistung die Unwägbarkeiten und das Risiko, nicht alle Eventualitäten vollständig geregelt zu haben und später vom Vertragspartner benachteiligt zu werden. Konkret bezifferbare Risikozuschläge werden für diese Transaktionskosten zwar kaum berechnet, dennoch sind deutliche Kostenvorteile bei den Erzeugungskosten (Contracting-Rate) erforderlich, um den Kunden für diese Risiken bereit zu machen.

Rechtliche Gründe:

- (1) Bei einer Eigentümergemeinschaft muss eine absolute Mehrheit erreicht werden, damit Contracting durchgesetzt werden kann. Auch dies stellt ein Hindernis auf dem Weg zu Vertragsabschlüssen dar.
- (2) Bei bestehenden Mietverträgen gibt es Probleme, wenn Contracting nicht geregelt ist. Unter gewissen Voraussetzungen haben Mieter ein Mitentscheidungsrecht.
- (3) 37 von 45 Contractoren gaben an, dass sie sich gegen fehlende Liquidität des Kunden durch grundbuchlich gesicherte Dienstbarkeiten, Abtretungserklärungen, Bürgschaften und Eigentumsvorbehalte absichern. Viele Kunden stehen z.B. der Eintragung ins Grundbuch sehr skeptisch gegenüber, weil sie einen Eingriff in ihr (Firmen-) Eigentum ausschließen möchten.

Sehr interessante sonstige Gründe:

- (1) Fast alle Befragten sprachen von „emotionalen Gründen“, wie Angst vor Neuem, Angst an einen unfairen Contractor zu geraten, Unsicherheit und fehlendem Vertrauen (siehe auch „lange Vertragsbindung“). Contractoren vermuteten, dass Mitarbeiter von Kunden aus Angst vor Arbeitsplatzverlust nicht richtig recherchieren.
- (2) Ein weiterer Aspekt ist, dass viele Unternehmen ihre Unabhängigkeit nicht verlieren möchten. Sie haben die Befürchtung, dass der Contractor für eine lange Zeit die Kontrolle übernimmt, die der Kunde gleichzeitig aufgeben muss. Das stellt für einen Großteil ein Hindernis dar. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen entscheiden sich aus diesem Grund für die Eigenrealisation.
- (3) Von vielen Befragten wurde angesprochen, dass sich Contracting nur lohnt, wenn eine Firma Liquiditätsprobleme hat oder bei Kommunen Haushaltlöcher keine eigenen Investitionen zulassen.
- (4) Problematisch ist zudem auch, dass das Angebot und die Nachfrage nicht auf einen Nenner zu bringen sind. Entweder haben Kunden falsche Vorstellungen oder Contractoren reagieren nicht flexibel.
- (5) Anlagenhersteller und Installateure sind dem Kunden näher gestellt und können somit die eigenen Interessen durchsetzen. Das bedeutet, dass der

Kunde auch Einspareffekte selber erreichen kann, wenn er auf einem anderen Weg eine neue Anlage bekommt.

- (6) Die Abschlussbereitschaft für Contracting-Verträge wird überschätzt.
- (7) Von zwei Contractoren wurde bemängelt, dass es eine staatliche Förderung für die Eigenrealisation gibt (wegen der CO₂ Reduktion), aber ein solches Konzept für Contracting nicht vorgesehen ist.

15 Effizienzanalyse

Contracting genießt in der politischen Diskussion und der einschlägigen Fachliteratur den Ruf eines Effizienzwerkzeuges. Diese Einschätzung bezieht sich vorrangig auf die Energieeffizienz, indirekt aber auch auf die Kosteneffizienz.

15.1 Energieeffizienz

Die Energieeffizienz kann definiert werden als

$$\text{Energieeffizienz} = \frac{\text{Erzeugte Nutzenergie}}{\text{eingesetzte Endenergie}}$$

und entspricht damit dem anlagentechnischen Begriff des Nutzungsgrades eines Energiesystems. Sollen die vorgelagerten Wertschöpfungsprozesse (Primär- bis Endenergie) mit einbezogen werden, so ist die Endenergie im Nenner der Formel durch die „eingesetzte Primärenergie“ zu ersetzen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht hierbei der Brennstoffverbrauch an Öl, Erdgas oder Kohle, um die gewünschte Nutzenergie bereitzustellen. Wegen des proportionalen Verhältnisses des Brennstoffverbrauchs zu den klimawirksamen CO₂-Emissionen ist die Steigerung der Energieeffizienz eine der drei umweltpolitischen Möglichkeiten zur Erreichung der im Kyoto-Protokoll festgelegten Reduktionsziele bezüglich der Treibhausgasemissionen.²⁴⁵ Als weitere Möglichkeiten kommen nur noch die „Substitution“ von Energieträgern (insbesondere durch regenerative oder CO₂-arme) sowie der „Verzicht“ auf Energiedienstleistungen in Frage.

²⁴⁵ Minderungsverpflichtung der Bundesrepublik Deutschland gem. Schlussfolgerungen des Rats der Europäischen Union (Umwelt) vom 16. Juni 1998: - 21% gegenüber dem Niveau von 1990 im Verpflichtungszeitraum von 2008 bis 2012

Contracting wird von Politik und Wissenschaft als wichtiges Instrument zur Erhöhung der Energieeffizienz angesehen, was nachfolgend belegt werden soll.

Die **Enquete-Kommission** des 14. dt. Bundestages „Nachhaltige Energieversorgung unter den Bedingungen der Globalisierung und der Liberalisierung“ betrachtet Contracting als eines der wichtigsten Instrumente zur Beseitigung folgender Hemmnisse gegen an sich wirtschaftliche Maßnahmen zur Energieeffizienzsteigerung beim Energieverbraucher:²⁴⁶

- Mangel an technologischem Wissen und Markttransparenz
- Finanzielle Engpässe und Investitionsstaus
- Investor-Nutzer-Dilemma²⁴⁷
- Mangel an Motivation, Kompetenz und Kontrolle beim effizienten Betrieb von Energieanlagen

Zusätzlich wird im Contracting ein großes Potenzial für heimische Arbeitsplätze vermutet.²⁴⁸ Wegen der erhofften Senkung des Energiebedarfs wird sogar eine organisatorische/institutionelle Förderung von Contracting vorgeschlagen, etwa durch zinsverbilligte Kredite für Contractoren.²⁴⁹

Insbesondere die speziell auf Energieeffizienzverbesserungen zielende Variante „Einspar-Contracting“ wird in wissenschaftlichen Studien des **Wuppertal Instituts** als besonders förderungswürdig genannt.²⁵⁰ Der Anwendungsschwerpunkt von Einspar-Contracting wird dabei überwiegend in öffentlichen Liegenschaften gesehen, in denen aufgrund organisatorischer Unzulänglichkeiten und/oder finanzieller Engpässe (Investitionsstaus) längst überfällige und hoch rentable Modernisierungen der Energieanlagen unterblieben sind.²⁵¹

²⁴⁶ vgl. Enquete-Kommission (2001), S. 19; Enquete-Kommission (2002), S. 56 - 57

²⁴⁷ Objektentümer hat die effizientere (aber teurere) Anlage zu finanzieren, den Nutzen aus dieser Investition zieht über die Brennstoffeinsparungen jedoch sein Mieter

²⁴⁸ vgl. Enquete-Kommission (2001), S. 19

²⁴⁹ Enquete-Kommission (2002), S. 895 - 896

²⁵⁰ vgl. Wuppertal Institut et al. (2000), S. 7, 40, 75ff.; Wuppertal Institut (2002), S. 13, S. 24 ; Wuppertal Institut (2003), S. 19ff.

²⁵¹ vgl. Umweltbundesamt (2000), S. 7ff.

Eine kurze Sammlung von Zitaten soll belegen, dass die Annahme der energieeffizienzsteigernden Wirkung von Contracting in Politik, Wissenschaft und EVU-Branche weit verbreitet ist:

Die **Deutsche Energieagentur (dena)** sieht den Energieverbrauch in vielen Liegenschaften als zu hoch an, was zu hohen Kosten und CO₂-Emissionen führt. Allerdings finden wenig Investitionen in die Instandhaltung und Modernisierung von technischen Anlagen statt. Die Auswirkung wird von der dena wie folgt beschrieben:

„Das bestehende Energiesparpotenzial wird nicht ausgeschöpft. Eine Lösung des Problems kann Contracting sein.“²⁵²

Im Nationalen Klimaschutzprogramm der **Bundesregierung** wird eine deutliche Aussage zum Contracting gemacht:

„Eine immer noch unzureichende aber wichtige Möglichkeit der Optimierung der industriellen Energieversorgung sieht die Bundesregierung im Contracting [...].“²⁵³

Auch das **Umweltbundesamt** äußert sich in seiner Informationsbroschüre zum Einspar-Contracting:

„Ein Argument, das gegen Energiespar-Contracting häufig hervorgebracht wird: Die potenziellen Auftraggeber hätten theoretisch die Möglichkeit, dieselben oder ähnliche Leistungen in eigener Regie und für die eigene Kasse profitabler zu erbringen. Dies ist zwar prinzipiell richtig, doch die vielen öffentlichen Liegenschaften, die sich in einem schlechten energetischen Zustand befinden und so auch die nächsten Jahre verharren werden, belegen das Gegenteil. Zwischen Theorie und Praxis besteht eine große Kluft.“²⁵⁴

Das Wirtschaftsforschungsinstitut **Prognos** stellt in seinem Bericht für die Enquete-Kommission „Nachhaltige Energieversorgung“ des Deutschen Bundestages (siehe oben) Contracting als eine Möglichkeit dar, um Energieeffizienzpotenziale auszuschöpfen:

²⁵² Deutsche Energieagentur (2004), S. 3

²⁵³ Bundesregierung (2000), S. 57

²⁵⁴ Umweltbundesamt (2000), S.8-9

„Einen Beitrag zur verstärkten Energieeinsparung in der Industrie könnten beispielsweise [...] das vermehrte Ausschöpfen innovativer Finanzierungsmechanismen (z.B. Contracting) leisten.“²⁵⁵

Contracting wird im **Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit** als eine gute Möglichkeit angesehen, um zusätzliche umfangreiche Energieeinsparpotenziale zu erschließen. Begründet wird dies mit folgender Aussage:

„Der wesentliche Unterschied zur konventionellen Energielieferung besteht also darin, dass es nicht Ziel des Anbieters ist, möglichst viel Energie zu verkaufen, um auf diese Weise seinen Gewinn zu steigern. Vielmehr liegt es in seinem Interesse, eine möglichst effiziente Energiedienstleistung zur Verfügung zu stellen.“²⁵⁶

Nach diesen eher politisch motivierten Aussagen folgen nun zwei aus dem Bereich der Energieversorgungsunternehmen und der Fachpresse. In der Zeitschrift **Energie-Spektrum** wird die Möglichkeit des Contracting-Nehmers herausgestellt, seine Energiebilanz nachhaltig zu verbessern:

„Durch das Know-how des Energiedienstleisters können viele, bislang verdeckte Optimierungschancen genutzt werden.“²⁵⁷

In einem Gastkommentar in der BWK bringt Dr. Kaier, Projektentwickler bei der Steag Energie-Contracting und Geschäftsführer der Energiecontracting Heidelberg GmbH, die Überlegenheit der Contractoren folgendermaßen auf den Punkt:

„Der Contractor ist kein bisschen schlauer als andere, aber er kann trotzdem Etliches besser machen als sein Kunde.“²⁵⁸

Im Gegensatz zu diesen allgemein positiven Einschätzungen soll an dieser Stelle auf einen in der Literatur kaum erwähnten Aspekt des Contractings hingewiesen werden:

Ein wesentlicher Bestandteil des Contractings besteht üblicherweise im Bau einer neuen Energieerzeugungsanlage. Jede neue Anlage, egal welcher Technik sie sich bedient, besitzt aufgrund der technischen Weiterentwicklungen eine erhöhte Energieeffizienz. Somit geht zwangsläufig mit dem Contracting, das eine Anlagenerneuerung mit sich bringt, eine Energieeinsparung einher. Diese Einsparung könnte allerdings auch bei einer Erneuerung ohne Contracting, also mit einer

²⁵⁵ Prognos/IER/WI (2002), S. 57-58

²⁵⁶ BMWi (2001), S. 25-26

²⁵⁷ Energie-Spektrum (2002), S. 53

²⁵⁸ Kaier (2002), S. 3

Eigenregie-Lösung, erreicht werden, wenn eine vergleichbare neue Technik zum Einsatz kommt. Somit muss zur Ermittlung des Einsparpotenzials durch Contracting der Vergleich

„Lösung in Eigenregie“ vs. „Contracting“

herangezogen werden und nicht, wie in vielen Quellen unterstellt, der Vergleich

„Vor dem Contracting“ vs. „Nach dem Contracting“.

Im Vergleich „Vor/Nach dem Contracting“ ist die Einsparung durch neue Anlagentechnik enthalten und wird so ungerechtfertigterweise dem Contracting zugerechnet. Diese Bedenken werden auch von Ostertag²⁵⁹ genannt, allerdings wird es dort als unmöglich angesehen, Technikeffekte und Contracting-Effekte zu trennen. Folglich wird auch trotz Kenntnis dieses Mangels mit den konventionellen Vergleichen gerechnet.

Die Befragung von Marktakteuren ergab hierzu ein differenziertes Bild (vgl. Kapitel 14.2.5.3): Während die Mehrzahl der Contractoren angab, die für die Energieeffizienz vorentscheidende Aktivität der „Projektierung“ (Planung, Konzepterstellung) besser erledigen zu können, glaubt die Mehrzahl ihrer Kunden, dass sie in Eigenregie ein vergleichbar gutes Ergebnis erreicht hätte. Die Contracting-Ablehner sehen den Contractor in dieser Phase sogar eindeutig im Nachteil. Neben der „Projektierung“, in der die technischen Voraussetzungen festgelegt werden, haben später noch „Anlagenbetrieb und -wartung“ einen Einfluss auf die Energieeffizienz: Während sich Contracting-Ablehner auch hier im Vorteil gegenüber Contractoren sehen, wird den Contractoren von aktiven Contracting-Kunden eine effizientere Abwicklung dieser Aktivitäten bescheinigt. Dies wird größtenteils darauf zurückgeführt, dass der Contractor für die Vielzahl der von ihm betriebenen Anlagen ein effektiveres Controlling aufbauen und somit eine ständige Optimierung gewährleisten kann.

Daneben bleibt jedoch festzuhalten, dass von keinem Contractor bestritten wurde, dass die von ihm angewendete technische Lösung auch vom Kunden in Eigenregie

²⁵⁹ Vgl. Ostertag (2003), S. 69

hätte realisiert werden können. Der Löwenanteil der beim Contracting erzielten Effizienzgewinne ist damit eindeutig auf die Anwendung effizienterer Technik zurückzuführen, deren Einführung auch ohne Contracting in Eigenregie, z.B. im Rahmen regulärer Reinvestitionszyklen, erfolgen könnte. Grundsätzlich kann auch ein Contractor nur Effizienzmaßnahmen durchführen, die auch in Eigenregie das Wirtschaftlichkeitskriterium erfüllen. Damit beschränkt sich der Beitrag von Contracting zur Verbesserung der Energieeffizienz im wesentlichen auf die Fälle, in denen der Kunde in Eigenregie auf Modernisierungsinvestitionen verzichtet hätte, obwohl diese wirtschaftlich geboten gewesen wären. Da dies ein wirtschaftlich irrationales Verhalten des Energienutzers voraussetzt, kann Contracting nur in Ausnahmefällen zu einer Verbesserung der Energieeffizienz beitragen.

Die Brennstoffkosten stellen zweifellos den größten Einzelposten in der Summierung aller durch die Nutzenergie verursachten Energiegestehungskosten dar. Hinzu kommt der mit dem Brennstoffeinsatz verbundene Umweltaspekt. Deshalb erscheint die übliche vorrangige Betrachtung der Energieeffizienz plausibel. Die Analyse zur Energieeffizienz hat jedoch gezeigt, dass durch Contracting nur geringe oder auf Einzelfälle beschränkte Verbesserungen in diesem Bereich erzielt werden und von dieser Seite keine eindeutige Bevorzugung von Contracting gegenüber der Eigenrealisierung begründet werden kann. Neben dem energetischen Wirkungs- und Nutzungsgrad spielen deshalb alle übrigen, mit der Nutzenergiebereitstellung verbundenen Kosten eine gleichbedeutende Rolle.

15.2 Kosteneffizienz

Die Kosteneffizienz kann definiert werden als

$$\text{Kosteneffizienz} = \frac{\text{Erzeugte Nutzenergie}}{\text{Energieerzeugungskosten}}$$

und stellt (nach der i.d.R. als selbstverständlich empfundenen Versorgungssicherheit) das wichtigste Kriterium bei der Entscheidung des Energieverbrauchers über ein Nutzenergie-Contracting dar.²⁶⁰ „Vorbehalte bezüglich der Kosten (Anm.: von Contracting) im Vergleich zur Eigenlösung sind weit

²⁶⁰ vgl. MSE Consulting GmbH (2001), S. 75

verbreitet.²⁶¹ Deshalb sollen die möglichen Effizienzvorteile durch Contracting nach einzelnen Kostenbestandteilein gegliedert und im Licht der neuen Befragungsergebnisse (Kapitel 14.2) analysiert werden.

15.2.1 Brennstoffpreis

Neben der Energieeffizienz entscheidet der Brennstoffpreis über die Höhe des größten Kostenblocks „Brennstoffkosten“. Dominierende Einsatzenergien bei Contracting-Projekten sind Erdgas und leichtes Heizöl. Bei beiden Brennstoffen, aber auch beim gelegentlichen Einsatz anderer Energieträger (Holz, Elektrizität etc.) hat die Abnahmemenge entscheidenden Einfluss auf den Brennstoffpreis. Hier wirken sich Größenvorteile durch Rabatte sowie regelmäßige und zentralisierte Beschaffung mit entsprechender Fixkostendegression voll aus. Andere Faktoren wie Einsatzort oder Lastgang fallen nicht ins Gewicht, da sie für Eigenrealisation und Contracting weitestgehend identisch sind.

Contractoren mit vielen Contracting-Projekten und entsprechender Abnahmemenge haben nicht alle Einkaufsvorteile von Großabnehmern. Da Ihre Projekte i.d.R. über ein größeres Gebiet verstreut liegen, können Sie bei den lokalen/regionalen Brennstofflieferanten oft nur mit der Einkaufsmacht der wenigen Projekte des jeweiligen Ortes/Versorgungsgebietes auftreten. Gerade im Erdgasmarkt hat die Liberalisierung bisher kaum Wirkung gezeigt, was quasi zu einer Beibehaltung der Monopolstellung bisheriger Netzbetreiber geführt hat. Dementsprechend gaben in der Befragung besonders große Energieverbraucher (=attraktive Contracting-Kunden) an, dass Sie den Brennstoffbezug genau so effizient oder gar besser erledigen könnten als ein Contractor.

Eine besondere Konstellation ergibt sich scheinbar, wenn ein EVU gleichzeitig als Betreiber des örtlichen Erdgasnetzes und Contractor auftritt. In diesem Fall ist der Preisvorteil des Contractors unbestreitbar, da er als Erdgasabnehmer für das gesamte Versorgungsgebiet auftritt. Aus diesem Preisvorteil sind jedoch auch beim Contracting die anteiligen Kosten des Erdgasnetzes und zu finanzieren. Die beim EVU verbleibende Marge ist demnach die gleiche wie bei einem fremden Contractor

²⁶¹ trend:research (2003a), S. 46

oder bei Eigenrealisation, so dass auch das ortsansässige Gasversorgungsunternehmen keine Preisvorteile als Contractor gewähren kann, ohne diese durch das eigene Stammgeschäft zu subventionieren.

Einen unbestreitbaren Preisvorteil haben Contractoren allerdings hinsichtlich des Preisbestandteiles „Mineralölsteuer“ gegenüber einem Großteil ihrer Kunden: Als „Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung“ zahlen sie nur 60% der üblichen Ökosteuersätze²⁶² auf ihren Brennstoffverbrauch und erhalten damit die gleichen Vergünstigungen wie Unternehmen des Produzierenden Gewerbes, des Baugewerbes und der Land- und Forstwirtschaft.²⁶³ Da die abgegebene Nutzwärme nicht von der Ökosteuer erfasst wird, verbleibt ein Preisvorteil der Contractoren gegenüber nicht begünstigten Kunden (Wohnungs- und Immobilienunternehmen, Kommunen, Krankenhäuser etc.) Dieser Vorteil beträgt zur Zeit beim

- Erdgas = 0,1464 Cent/kWh_{Ho}
- leichten Heizöl = 0,818 Cent/l

und entspricht bei der gegenwärtigen Preislage einem Vorteil von etwa 3% (Erdgas) bzw. 2% (Heizöl). Dieser Preisvorteil war den befragten Contracting-Nehmern verständlicherweise unbekannt, da er in die vom Contractor angebotene Contracting-Rate einfließt. Erstaunlich ist aber, dass er auch von den Contractoren nicht als Grund für Effizienzvorteile genannt wurde. Bei Einführung der Ökosteuer in 1999 mussten die begünstigten Unternehmen zunächst nur 20% der üblichen Ökosteuersätze zahlen. Zum 01.01.2003 wurde dieses Steuerprivileg halbiert, so dass der begünstigte Steuersatz seitdem 60% beträgt. Ob und wann diese Vergünstigung ganz gestrichen wird, lässt sich schwer abschätzen und hängt vor allem von der politischen Entwicklung ab.

15.2.2 Kosten der Projektierung

Für Planung und Konzepterstellung beauftragen sowohl die meisten Contractoren als auch Kunden in Eigenregie hierauf spezialisierte Dritte (Planungsbüros oder örtliche Handwerksbetriebe). Dementsprechend gaben die Contractoren in der Befragung

²⁶² als „Ökosteuer“ wird in Deutschland der Anteil der Mineralölsteuer bezeichnet, der durch die Erhöhung der Mineralölsteuersätze seit 1999 verursacht wurde

²⁶³ vgl. BMF (2002), S. 5 - 6

auch an, der Kunde könne grundsätzlich die gleiche technische Lösung realisieren wie ein Contractor. Vorteilen beim Einkauf der Projektierungsdienstleistung (ggf. durch Rahmenverträge mit Planungsbüros) stehen Nachteile durch den erhöhten Abstimmungsaufwand gegenüber, der sich aus der Einbeziehung eines zusätzlichen Vertragspartners ergibt. Dementsprechend können die möglichen Effizienzunterschiede in diesem Bereich nur äußerst gering ausfallen. Diese Einschätzung wurde in der Befragung von Contracting-Nehmern bestätigt. Contracting-Ablehner gingen davon aus, dass die Anpassung der zu projektierenden Anlage an die individuellen Anforderungen ihres Betriebes so viele Schnittstellen zu anderen unternehmensinternen Bereichen enthält, dass sie sich mehrheitlich gegenüber den Contractoren im Vorteil sahen.

Die Untersuchung bezüglich der Kostenvorteile bei Installation und Inbetriebnahme der Anlage kam zu vergleichbaren Ergebnissen wie die Projektierung.

15.2.3 Anlagenkosten

Werden die Größenvorteile bei den Brennstoffpreisen durch die räumliche Verteilung der Objekte eines Contractors deutlich gemindert, so fällt dieser Aspekt bei der Investitionsbeschaffung nicht mehr ins Gewicht. Während die klare Mehrheit der Contracting-Nehmer (und „natürlich“ auch der Contractoren) hier Effizienzvorteile für den Contractor sah, gaben selbst die kritischen Contracting-Ablehner zu, dass ein Contractor in diesem Punkt genau so erfolgreich einkaufen könne wie sie selbst.

Bei den Anlagenbeschaffungskosten ist demnach insbesondere gegenüber kleinen Energieverbrauchern von einem gewissen Größenvorteil für den Contractor auszugehen.

Demgegenüber sind beim Contracting häufig zusätzliche Aufwendungen für die Einbettung der Anlage in die dem Kunden gehörende Energie-Infrastruktur mit den entsprechenden Schnittstellen erforderlich. Neben ggf. separaten Zuleitungen für Endenergie wirken sich vor allem zusätzliche Messeinrichtungen aus, die den eichrechtlichen Anforderungen für die Verbrauchsabrechnung genügen müssen.

15.2.4 Betriebs- und Wartungskosten

Die Vielzahl von Projekten, die ein Contractor betreibt, lässt Größenvorteile gegenüber Eigenanwendern mit nur einer/wenigen Energieanlage(n) erwarten. Tatsächlich verursacht die Erstellung und konsequente Durchführung von Wartungsroutinen feste Kosten, die durch eine einheitliche Organisation für eine Vielzahl von Objekten eine entsprechende Degression erfahren würden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit Spezialisten einzusetzen, die durch ein oder wenige Projekte nicht ausgelastet wären.

Andererseits handelt es sich bei Energiesystemen regelmäßig um Anlagen mit einem hohen Automatisierungsgrad, die oft tage-, wochen- oder gar monatelang ohne menschliches Zutun funktionieren. Die Personalkosten treten gegenüber den Brennstoff- und Anlagenkosten deutlich in den Hintergrund. So beträgt der jährliche Aufwand für Wartung und Instandsetzung von Wärmeerzeugern üblicherweise nur 3 - 5% der Investitionssumme (bei BHKW rd. 8%). Der Personalkostenanteil an den Gesamtkosten (incl. Brennstoffkosten) hat mit etwa 1% demnach nur geringe Bedeutung. Da nur bei größeren Anlagen (Heizkraftwerke, Energiezentralen) Mitarbeiter vorhanden sind, die ausschließlich für die Energieversorgung zuständig sind, kann beim Contracting-Nehmer nur selten der kostenwirksame Wegfall von Stellen erreicht werden.

Werden durch plötzliche Verbrauchsänderungen oder Störungen manuelle Eingriffe erforderlich, so verfügt der Contractor i.d.R. zwar über höher qualifiziertes Personal, dieses muss unter Zeit- und Kostenverlusten jedoch erst anreisen, während ein technisch kompetenter Eigenanwender (Hausmeister o.ä.) das Problem quasi „im Vorbeigehen“ beheben kann. Bei technisch anspruchsvollerem Projekten ist die Energieversorgung oft eng mit dem Produktionsprozess des Kunden verzahnt (z.B. Krankenhäuser). Gerade solche Anwender geben an, den Anlagenbetrieb mit deutlich weniger Abstimmungsaufwand besser und bedarfsgerechter einstellen zu können als der „Energiespezialist“ eines Contractors.

Häufig lassen kleinere Contractoren die Anlagenwartung von örtlichen Handwerksbetrieben durchführen, die im Rahmen eines Vollwartungsvertrages beauftragt werden. In diesem Fall erreicht der Contractor bestenfalls eine

vergleichbare Effizienz wie der Eigennutzer, da jedem Eigennutzer - soweit ihm das Outsourcing dieser Leistung lohnend erscheint - die Möglichkeit offen steht, selbst einen Vollwartungsvertrag zu i.d.R. vergleichbaren Konditionen abzuschließen.

Ein Blick auf den Gesamtmarkt für Facility Management (sämtliche Dienstleistungen im Bereich der Gebäudebewirtschaftung) zeigt, dass Kostendegressionseffekte aber vor allem dort erzielt werden, wo personalintensive Prozesse in tendenziell weniger qualifizierten Bereichen wie Gebäudereinigung, Wachdienst oder Catering/Kantinen outgesourct werden. Eine Marktstudie von BSRIA/Consultic ergab, dass in Deutschland 2001 für rd. € 21 Mrd. Facility Management-Dienstleistungen im Bereich der Gebäudebewirtschaftung an externe Dienstleister vergeben wurden. Hiervon entfielen über zwei Drittel (€ 14,2 Mrd.) auf das Outsourcing von Manpower-Diensten (Reinigung rd. € 6,5 Mrd., Catering rd. € 2 Mrd., Sicherheit rd. € 2Mrd.). Die technischen, kaufmännischen und strategischen Dienstleistungen spielen beim Outsourcing von Facility Management-Leistungen dagegen eine weniger bedeutende Rolle.

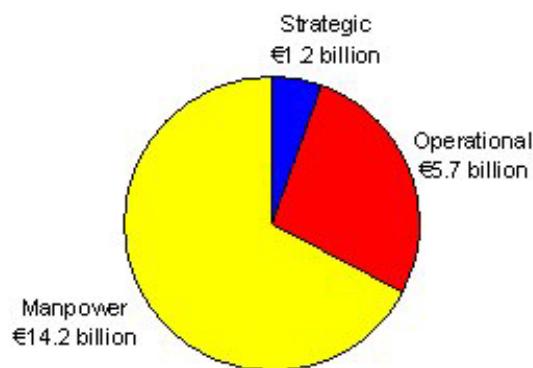


Abbildung 52: Anteile der outgesourceten Facility Management-Dienstleistungen in Deutschland, 2001²⁶⁴

Insgesamt ist festzustellen, dass deutliche Einsparungen bei den Personalkosten, die bei den „typischen Outsourcing-Dienstleistungen“ das wichtigste Argument für die Fremdvergabe sind, beim Contracting weitestgehend fehlen und somit ein wichtiger Anreiz für die Vergabe an einen externen Dienstleister entfällt.

²⁶⁴ BSRIA/Consultic (2002)

15.2.5 Vom Kunden wahrgenommene Kosteneffizienz

Die Analyse der einzelnen Kostenpositionen hat gezeigt, dass ein Outsourcing der Nutzenergiebereitstellung an einen Contractor deutlich weniger Effizienzpotenziale birgt als bei der Fremdvergabe anderer Gebäudedienstleistungen. Dennoch überrascht die in der Befragung in allen Gruppen häufige Aussage, dass Contracting gegenüber der Eigenrealisation üblicherweise sogar einen Kostennachteil mit sich bringt. Nach der analytischen Betrachtung ist als Grund hierfür vor allem die Tatsache anzusehen, dass der Eigenanwender ständig vor Ort ist und auf Bedarfänderungen oder Störungen mit geringerem Abstimmungsaufwand schneller und kostengünstiger reagieren kann.

Die für die Make-or-Buy-Entscheidung ausschlaggebende Wahrnehmung der Kosteneffizienz in den Augen der Kunden basiert im allgemeinen jedoch nicht auf einer analytischen Betrachtung der einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten sondern auf einem Vollkostenvergleich zwischen Eigenrealisation und Contracting, in den die in Tabelle 13 genannten Positionen einzubeziehen sind:

Tabelle 13: Vollkostenvergleich zwischen Eigenrealisation und Contracting

| Eigenrealisation-Gesamtkosten ²⁶⁵ | Contracting-Gesamtkosten |
|--|--------------------------|
| Kapitalgebundene Kosten | Contracting-Rate |
| - Absetzung für Abnutzung | - Grundpreis |
| - Zinsen | - Arbeitspreis |
| Verbrauchsgebundene Kosten | - Messpreis |
| - Brennstoffbezug | |
| Betriebsgebundene Kosten | |
| - Anlagenbedienung | |
| - Inspektion | |
| - Wartung | |
| Sonstige Kosten | |
| - Versicherungen | |
| - Abgaben | |
| - staatliche Überprüfung | |
| - anteilige Verwaltungskosten | |
| - ggf. Steuern | |
| - ggf. anteilige Gewinne | |

²⁶⁵ vgl. VDI 2067 Blatt 1 (2000), S. 10ff.

Ein Contractor hat in die von ihm angebotene Contracting-Rate alle Kostenbestandteile einzukalkulieren, die auch bei einer Eigenrealisation anfallen. Eventuell werden Risikozuschläge erforderlich.

Demgegenüber ist die Kalkulation des Kunden für die Eigenrealisation oft nur bei den kapital- und verbrauchsgebundenen Kosten vollständig. Bei den betriebsgebundenen Kosten werden Inspektion und Wartung in seriösen Kalkulationen zwar noch meistens berücksichtigt, die Anlagenbedienung wird üblicherweise jedoch nur eingerechnet, wenn sie von Mitarbeitern durchgeführt wird, die ausschließlich für die Energieversorgung zuständig sind. Bei der Mehrzahl der kleinen und weitgehend automatisiert laufenden Anlagen fallen Bedienereingriffe nur sporadisch an und verursachen nur einen geringen und nicht quantifizierbaren Anteil der Personalkosten eines Mitarbeiters (Betriebstechniker, Hausmeister etc.), der „sowieso da“ ist. Dabei muss eingeräumt werden, dass diese Mitarbeiter natürlich konkrete Personalkosten verursachen, diese durch die Verlagerung ihrer energiebezogenen Aufgaben auf einen Contractor aber nicht nennenswert verringert werden, sondern nur die Auslastung dieser Mitarbeiter abnimmt. Auch bei den sonstigen Kosten stehen dem Kunden regelmäßig nur unzureichende Informationen für eine vollständige Kalkulation zur Verfügung, was tendenziell zu einem rechnerischen Kostenvorteil gegenüber der umfassend kalkulierten Contracting-Rate führt. Dementsprechend häufig nannten Contractoren die „mangelnde Vollkostentransparenz des Kunden“ als einen Grund dafür, dass die Contracting-Rate im Vergleich mit den Kosten der Eigenrealisation oft als zu hoch empfunden wird.

Insgesamt bleibt aber dennoch festzuhalten, das der Contractor Kostenpositionen in die Contracting-Rate einzukalkulieren hat, die beim Kunden nicht zu entsprechenden Einsparungen führen:

- Anreisekosten für nicht permanent benötigte Anlagenbedienung
- Kommunikations- und Abstimmungskosten
- Personalkosten für Bedienung und Verwaltung, die beim Kunden nicht eingespart werden können, weil sie Fixkostencharakter haben (z.B. Hausmeister)

Demgegenüber sind beim Contracting typische Vorteile einer durch Outsourcing vertieften Arbeitsteilung schwach ausgeprägt oder fehlen völlig:

- Economies of Steam²⁶⁶ und Economies of Scale²⁶⁷ werden **anlagentechnisch** nicht erzielt, da prinzipiell die gleiche Anlage den gleichen Nutzenergiebedarf befriedigt wie bei der Eigenrealisation.
- Economies of Steam werden **personalwirtschaftlich** selten erreicht, da der Kunde nur bei großen Anlagen Mitarbeiter hat, die ausschließlich für die Nutzenergiebereitstellung eingesetzt werden. Kleine und mittlere Anlagen werden regelmäßig von Mitarbeitern mit anderen Hauptaufgaben geführt, womit hierbei der Produktionsfaktor „Mitarbeiter“ nicht mehr als „unteilbar“ anzusehen ist.
- Savings aufgrund von Lernprozessen der Arbeitnehmer spielen wegen des vergleichsweise geringen Personalkostenanteiles bei der Nutzenergiebereitstellung eine untergeordnete Rolle.

Ein allgemein gültiger Kostenvergleich zwischen Eigenrealisation und Contracting ist in quantitativer Form nicht möglich. In allen Marktstudien (vgl. Kapitel 14.1) werden jedoch die Kosten des Contractings als wichtigstes Hemmnis für den Abschluss entsprechender Vereinbarungen genannt. In der konkret auf dieses Problem bezogenen Befragung (vgl. Kapitel 14.2) gab rund die Hälfte aller Befragten auf eine offene Frage²⁶⁸ nach den Nachteilen des Contractings an, dass es teurer sei als die Eigenrealisation. Bei der vergleichbaren Frage nach den Vorteilen des Contractings wurden die Kosten hingegen nur in Ausnahmefällen genannt. Angesichts dieser Ergebnisse ist ein „allgemeiner Kostenvorteil“ der beim Contracting praktizierten Form der Arbeitsteilung im Bereich der Nutzenergiebereitstellung zu verneinen und vielfach sogar von einem Kostennachteil für externe und räumlich entfernte Dienstleister auszugehen.

²⁶⁶ Economies of Steam = bessere Auslastung unteilbarer Produktionsfaktoren vgl. Kapitel 5.2

²⁶⁷ Economies of Scale = Einsatz größerer und - bei Vollauslastung - effizienterer Produktionsfaktoren

²⁶⁸ offene Frage = ohne Antwortvorschläge

15.3 Transaktionskosten

Ein Effizienzvergleich zwischen Make-or-Buy-Alternativen hat sowohl die Kosten der Leistungserstellung (Produktionskosten im weitesten Sinn) als auch die Transaktionskosten für die Übertragung der Leistung zu berücksichtigen. Die beim Contractor anfallenden Transaktionskosten (z.B. für Marketing, Verwaltung und Risikovorsorge) müssen von ihm in die Contracting-Rate einkalkuliert werden um das SGF Contracting langfristig rentabel betreiben zu können (z.B. als „Verwaltungskostenaufschlag“). Sie werden vom Kunden im Rahmen der Angebotsprüfung vollständig berücksichtigt und kommen als eine Ursache für die häufige Einschätzung „Contracting ist teurer als Eigenrealisation“ in Frage. Zusätzlich fallen beim Contracting-Nehmer weitere Transaktionskosten an, die bei Eigenrealisierung und Contracting durchaus unterschiedlich sind und in einem Vollkostenvergleich der Energiegestehungskosten üblicherweise nicht bewertet werden. Trotz dieser fehlenden Quantifizierung beeinflussen diese Transaktionskostenunterschiede die Einstellung des Kunden zum Contracting-Angebot. Die Aspekte, die bei Eigenrealisation und Contracting zu unterschiedlichen Transaktionskosten führen, sollen nachfolgend beschrieben werden.

15.3.1 Lange Contracting-Laufzeiten aufgrund spezifischer Investitionen

Abgesehen vom „Technischen Anlagenmanagement“ übernimmt der Contractor bei allen Contracting-Varianten die Investitionsfunktion für die contractete Energieanlage. In der Befragung wurde die „Finanzierungsübernahme durch den Contractor“ als mit Abstand wichtigster Vorteil beim Contracting genannt (vgl. Abbildung 43, Seite 148).

Die Transaktionskostentheorie nennt die Spezifität einer Investition als dominierendes Kriterium für Make-or-Buy-Entscheidungen, wobei geringe Spezifität tendenziell für die Marktlösung (hier: Contracting) spricht. Bei Investitionen in Energieanlagen muss dagegen von einer sehr hohen Spezifität ausgegangen werden. Hat der Contractor beispielsweise eine Heizzentrale erst einmal am Standort des Contracting-Nehmers installiert und in Betrieb genommen, ist sie für eine andere Verwendung quasi wertlos, da die Nutzenergie „Wärme“ nicht wirtschaftlich über größere Entfernungen übertragen werden kann. Ausbau, Transport an einen neuen

Standort und Wiederinstallation einer gebrauchten Energieanlage kommen aus wirtschaftlichen Überlegungen nur selten in Betracht, weil die damit verbundenen Kosten in einer verkürzten Restnutzungsdauer amortisiert werden müssen und deshalb üblicherweise neue Anlagen bevorzugt werden. Außerdem dürfte eine passende Verwendungsalternative für die auf den ersten Verbraucher zugeschnittene und dimensionierte Anlage nur schwierig zu finden sein.

Die Risiken aus der extrem hohen Standortspezifität handhaben alle Contractoren mit der gleichen Institution: Im Contracting-Vertrag wird eine feste Laufzeit vereinbart, in der die volle Amortisation der Investition incl. Verzinsung über den Grundpreisannteil der Contracting-Raten sichergestellt wird. Um die aus der Finanzierungsübernahme resultierenden Vorteile für den Kunden nicht zu entwerten, werden zur Erreichung niedriger Contracting-Raten möglichst lange Laufzeiten gewählt, die sich üblicherweise an der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer der Energieanlage orientieren. Je nach Anlagentyp werden deshalb Vertragsbindungen von 8 bis 15 Jahren, manchmal auch darüber, erforderlich.

Die aus Sicht des Contractors absolut verständliche Absicherung der Investition durch garantierte Vollamortisation während dieser langen Vertragslaufzeit führt beim Kunden zu einem vergleichbaren Bindungseffekt wie bei der Eigeninvestition. Der in der Contracting-Rate enthaltene Grundpreisannteil hat Fixkostencharakter. Ein unvollständiges Ausnutzen der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer (z.B. vorzeitiger Umstieg auf eine neue Technik, Schließung des Standortes) hätte Contracting-Raten ohne Gegenleistung zur Folge, deren Höhe etwa den „gestrandeten Investitionen“ bei selbst finanzierten Anlagen entspricht. Der beim Outsourcing allgemein erwartete Gewinn an Flexibilität für den Kunden (Fixkostendegression) bleibt beim Contracting somit völlig aus. Vielmehr bewirkt die lange Vertragslaufzeit nicht nur die Verlagerung des Investitionsrisikos auf den Kunden sondern auch die Bindung an alle anderen Bestandteile des Vertrages. Dementsprechend wurde in der Befragung die „lange Vertragsbindung“ knapp nach den „Kostennachteilen gegenüber der Eigenrealisation“ als zweiter entscheidender Nachteil des Contractings bezeichnet (vgl. Abbildung 44, Seite 150).

Vergleicht man die langfristigen Vertragsbeziehungen bei Eigenrealisation und Contracting fällt auf, dass bei Eigenrealisation alle Leistungen im Zusammenhang mit Projektierung, Lieferung und Installation der neuen Energieanlage zeitnah zur Auftragsvergabe und damit sehr risikoarm abgewickelt werden können. Für den langen Zeitraum der Anlagennutzung bestehen zwar auch bei der Eigenrealisation Bindungen aus Verträgen, diese können jedoch separat und häufig kurzfristig geänderten Rahmenbedingungen und Erfordernissen angepasst oder auf einen neuen Vertragspartner übertragen werden (vgl. Tabelle 14). Demgegenüber enthält der Contracting-Vertrag eine umfassende und langfristige Regelung über alle Leistungsaspekte von der Projektierung bis zum Ablauf der Nutzungsdauer, bei dem einzelne Aspekte nicht ohne weiteres angepasst werden können sondern als Gesamtpaket festgeschrieben sind. Sollte der Kunde während der Vertragslaufzeit beispielweise feststellen, dass ein Vollwartungsvertrag für die Anlage unwirtschaftlich und verzichtbar ist, kann er diesen in Eigenrealisation kurzfristig kündigen, während er beim Contracting gebunden ist und diesen Teil des Leistungsumfangs nicht separat anpassen kann. Der Verlust an Flexibilität hat das Risiko von „lock-in“-Situationen zur Folge, welches den langfristigen Contracting-Vertrag tendenziell weniger attraktiv erscheinen lässt.

Tabelle 14: Langfristige Vertragsbindungen im Vergleich

| Eigenrealisation | Contracting |
|---|---|
| separate Regelung einzelner Leistungskomponenten für den Nutzungszeitraum | einheitliche Regelung des gesamten Leistungspaketes für Investitionszeitpunkt und Nutzungszeitraum |
| Finanzierung | Contracting Vertrag |
| - Darlehensvertrag | |
| - Leasingvertrag | |
| Brennstoffbeschaffung | |
| Wartung | |
| - Vollwartungsvertrag | |
| - Instandsetzung bei Bedarf | |

15.3.2 Risiko bezüglich der langfristigen Leistungsfähigkeit eines Vertragspartners

Wegen der beim Contracting größeren Bindung an den Vertragspartner spielt die Bewertung dessen langfristiger Leistungsfähigkeit zwangsläufig eine wichtigere Rolle. Die Sorge, ein Contractor könne irgendwann einmal die Energielieferung einstellen, treibt dabei kaum einen der befragten Contracting-Nehmer um. In Anbetracht der vor Ort installierten Energieanlage dürfte es selbst bei einer Contractor-Insolvenz kurzfristig möglich sein, die hausinterne Energieversorgung durch Dritte sicherzustellen und die entstehenden Aufwendungen mit den Contracting-Raten aufzurechnen. Höhere Transaktionskosten verursachen dagegen die vom Contractor verlangten Maßnahmen zur Sicherung seines Eigentums und gegen die Zahlungsunfähigkeit des Contracting-Nehmers.

Zum Erhalt des Eigentums an ihrer Investition und zur Absicherung im Falle der Insolvenz des Kunden verlangen Contractoren bei größeren Anlagen zur Raumwärmeverzeugung fast immer eine **grundbuchliche Absicherung** in Form einer beschränkt persönlichen Dienstbarkeit oder, bei separaten Energiezentralen, Übereignung einer Teilparzelle. Die hiermit verbundenen Kosten für Vertragsgestaltung, ggf. Anpassung der Rangfolge mit Grundpfandrechtsgläubigern, notarielle Beurkundung, grundbuchliche Eintragung und spätere Löschung sind erheblich und stellen Transaktionskosten dar, die bei der Eigenrealisierung vollständig entfallen wären. Darüber hinaus haben viele potenzielle Contracting-Nehmer große Vorbehalte gegen eine grundbuchliche Belastung Ihres Eigentums, weil sie spürbare Einbußen bei Verkauf oder Belastung Ihres Grundbesitzes befürchten.

Soweit ein Contractor auf die grundbuchliche Absicherung verzichtet, fallen entweder neue Transaktionskosten für eine alternative Absicherung (Bürgschaft o.ä.) an oder es muss ein erhöhtes Risiko in Kauf genommen werden, welches beim Contractor als erhöhter Gemeinkostenzuschlag in die Contracting-Raten einzukalkulieren ist. Soweit der Kunde auf Kreditmittel angewiesen ist wären ähnliche Überlegungen zwar auch bei einer Eigenrealisierung anzustellen, jedoch erscheint der Aufwand für die Absicherung eines Contractors ungleich höher.

15.3.3 Arbeitsintensive Vertragsvereinbarung und -abwicklung

Mit der Dauer der Vertragslaufzeit wachsen auch die Unwägbarkeiten über zukünftige vertragsrelevante Entwicklungen. Die Transaktionskostentheorie geht bei Vereinbarungen mit langen Fristen zwischen Vertragsabschluss und Leistung von „unvollständigen Verträgen“ aus, bei denen nicht alle zukünftigen Eventualitäten eindeutig geregelt werden können. Daraus entsteht für beide Vertragsparteien das Risiko, dass der Kontrahent die aus der unvollständigen Regelung resultierenden Verhaltensspielräume opportunistisch ausnützen könnte. Grundsätzlich können unabsehbare Entwicklungen für beide Parteien sowohl zu vorteilhaften als auch zu nachteiligen Verhaltensspielräumen führen. Allerdings dürfte der Contracting-Nehmer die hiermit verbundenen Risiken als unangenehmer empfinden, weil die verfügbaren Informationen asymmetrisch verteilt sind, er über deutlich weniger Erfahrungen mit Contracting-Verträgen verfügt und hinsichtlich der Abschätzung möglicher Unwägbarkeiten gegenüber dem Contractor im Nachteil ist. Dementsprechend gaben die Contracting-Nehmer in der Befragung mehrheitlich an, dass die Vertragsvereinbarung und -abwicklung beim Contracting „sehr bzw. eher arbeitsintensiv“ gewesen sei und dies durchgehend von der Informationsauswertung über den Angebotsvergleich und die Vertragsverhandlungen bis hin zur Vertragsformulierung und -überprüfung (vgl. Abbildung 47, S. 167).

Als typische Beispiele tatsächlich aufgetretener Streitfälle, die bei Vertragsabschluss noch nicht absehbar waren, wurden von Contracting-Nehmern genannt:

- unklare Verantwortlichkeiten für Reparaturen aufgrund nicht exakt definierter Schnittstellen
- falsche Abbildung zukünftiger Preisentwicklungen in den verwendeten Preisgleitklauseln (insbesondere bei BHKW für den Strompreis nach der Liberalisierung)

Als besonders schwierig ist die Gestaltung eines **Einspar-Contractings** anzusehen. Bedarf es schon erheblicher Abstimmungsbemühungen eine „gerechte“ Baseline als Referenzverbrauch zu bestimmen, so sind die durch effizienteren Anlagenbetrieb (Contractor) und geändertes Verbrauchsverhalten (Contracting-Nehmer) verursachten Einsparungen bzw. Mehrausgaben kaum korrekt abzugrenzen und

dementsprechend schwer zuzuordnen. Entsprechend hohe Risikomargen sind vom Contractor einzukalkulieren und vom Contracting-Nehmer hinzunehmen.

Zusätzliche Schwierigkeiten haben **öffentliche Verwaltungen** auch bei der Auftragsvergabe, denn für den Abschluss eines Contracting-Vertrages ist eine öffentliche Ausschreibung vorgeschrieben. Dies verursacht einen enormen Arbeitsaufwand in der Verwaltung und setzt viel eigenes Know-how voraus, da viele Bestandteile des späteren Vertrags in den Ausschreibungen aufgeführt sein müssen. Damit wird der typische Outsourcing-Vorteil, dass der Auftraggeber nicht selbst teures Know-how vorhalten muss, teilweise entwertet. Diese Erfahrung muss folglich entweder in der Verwaltung vorhanden sein oder extern über einen darauf spezialisierten Beratungsingenieur zugekauft werden.²⁶⁹

Bei der Vertragsabwicklung sind außerdem die größere räumliche Entfernung und die damit verbundenen Transportkosten des Contractors sowie der im Vergleich zur Eigenrealisation größere Abstimmungsaufwand zu berücksichtigen. Als Kosten der „Übertragung der Leistung“ sind sie ebenfalls zu den Transaktionskosten zu zählen, obwohl sie schon im Vergleich der Betriebs- und Wartungskosten beschrieben wurden (siehe Kapitel 15.2.4).

15.3.4 Mess- und Abrechnungskosten

Zusätzlich fallen beim Contracting regelmäßig Aufwendungen für die Messung und Verbrauchsabrechnung der Nutzenergielieferung an. Bei Eigenrealisation werden Nutzenergiemengen höchstens gemessen, lösen aber niemals eine zahlungswirksame Rechnung aus. Beschaffung, Installation / Eichung der Messgeräte, Ablesung, Rechnungserstellung, Rechnungsprüfung, Zahlung und Zahlungsüberwachung verursachen zusätzliche Transaktionskosten, die Contracting gegenüber der Eigenrealisation nachteilig erscheinen lassen.

15.3.5 Personenmehrheiten auf der Kundenseite

Erheblicher Abstimmungs-, Überzeugungs- und gelegentlich juristischer Aufwand beim Contracting-Nehmer entsteht, wenn eine Personenmehrheit von der

²⁶⁹ vgl. Energieagentur NRW (2002)

Vorteilhaftigkeit des Contractings überzeugt werden muss, wohingegen die Eigenrealisation als „übliche“ Form der Nutzenergiebereitstellung ohne weiteres akzeptiert wird. Solche Personenmehrheiten finden sich insbesondere bei Eigentümergemeinschaften und Mietshäusern.

Während bei einer Eigentümergemeinschaft „nur“ die absolute Mehrheit der Meinung sein muss, dass das gemeinsame Ziel einer „kosteneffizienten Energieversorgung“ mit Contracting am besten erreicht werden kann, erhält diese Frage bei Mietwohnungen durch die gegenläufigen Interessen von Vermietern und Mietern eine erhebliche Brisanz. Nach deutschem Mietrecht hat der Vermieter die Wärmeversorgung in seinem Objekt grundsätzlich selbst sicherzustellen, wobei Amortisations- und Finanzierungskosten für die Energieanlagen ausdrücklich nicht auf die Mieter umlegbar sondern mit der Kaltmiete abzugelten sind. Soll der Wärmebezug dagegen direkt von einem Dritten (Contractor) erfolgen, so ist dies im Mietvertrag ausdrücklich zu vereinbaren.²⁷⁰

Dies ist bei Neubauten zunächst unproblematisch, ergibt sich doch für den von der Investition entlasteten Vermieter die Möglichkeit, Wohnungen ohne eigene Heizanlage zu einer optisch günstigeren Kaltmiete anzubieten, während die entsprechend höheren Nebenkosten für den Wärmebezug vom Mieter bei Vertragsabschluss erfahrungsgemäß weniger genau bewertet werden. Diese unterschiedliche Gewichtung von Kaltmiete und Mietnebenkosten wurde von verschiedenen Vermietern aber auch dazu ausgenutzt, eine ortsübliche Kaltmiete für ein Objekt ohne eigene Wärmeversorgung zu erzielen. Dass die Mieter durch Contracting in diesen Fällen eindeutig benachteiligt wurden, merkten sie üblicherweise erst nach der ersten Wärmekosten-Abrechnung mit dem Contractor.

Ausschlaggebend für das Wachstum des Contracting-Marktes ist aber der Altbestand an Mietwohnungen. Hier ist der Wechsel von Eigenrealisation durch den Vermieter auf Contracting nicht ohne weiteres möglich, da in bestehenden Mietverträgen die Vereinbarung eines Wärmebezuges durch Dritte regelmäßig fehlt. Allgemein gilt die Wärmeversorgung durch einen Dritten im Vergleich zur Eigenrealisation durch den Gebäudeeigentümer als teurer. Beispielsweise wurden in einer Untersuchung der

²⁷⁰ vgl. Langefeld-Wirth/Ade (2000), S. 623ff.

ARGE Fernwärme die jährlichen Heizkosten für Fernwärme mit durchschnittlich 10,75 €/m² deutlich höher bewertet als die Eigenrealisation mit Erdgas (9,39 €/m²) oder Heizöl (8,88 €/m²).²⁷¹ Deswegen stehen Mieter einer Umstellung auf Contracting oft skeptisch bis misstrauisch gegenüber. Ob der Wechsel der Versorgungsart der Zustimmung der Mieter bedarf ist juristisch umstritten.²⁷² Zur Zeit gilt ein zustimmungsfreier Wechsel zum Contracting als möglich, wenn die **Warmmiete** konstant bleibt oder nicht stärker steigt, als durch eine nach § 559 BGB zulässige Modernisierungsmieterhöhung, die der Vermieter bei Modernisierung in Eigenregie vornehmen könnte. Diese Modernisierungsmieterhöhung darf jährlich 11% der für die Heizungsmodernisierung aufgewendeten Kosten betragen und das Doppelte des durch die Modernisierung eingesparten Brennstoffes nicht übersteigen.²⁷³ Damit ist der wirtschaftliche Ersatz extrem veralteter Heizungsanlagen durch den Vermieter mit einer Verzinsung von 7% p.a. möglich (angenommene Nutzungsdauer: 15 Jahre). Dass die Mieter eine Umstellung auf Contracting zu für sie teureren Konditionen regelmäßig ablehnen ist verständlich. Zusätzliche Transaktionskosten entstehen hier aus unterschiedlichen Berechnungen der alternativen Warmmieten durch Mieter und Vermieter sowie dem dadurch erforderlichen Einigungsprozess. Die Lösung des Investor-Nutzer-Dilemmas kann durch Contracting damit nicht nennenswert vereinfacht werden. Bei beiderseitigem Interesse von Mietern und Vermieter verspricht eine zweiseitige Vereinbarung über die Aufteilung von Nutzen und Lasten einer Anlagenerneuerung sogar eine unkompliziertere Lösung.

15.3.6 Verwaltung, Marketing und Gewinnmarge des Contractors

Eine Vertiefung der Arbeitsteilung, wie sie beim Contracting praktiziert wird, ist immer auch mit den Kosten belastet, die dem Spezialisten (hier: Contractor) durch Aufbau und Betrieb seiner eigenen Organisationsstruktur (Verwaltungskosten) entstehen. Da nur ein sehr geringer Prozentsatz der Contracting-Aufträge auf Initiative der Kunden (z.B. Ausschreibungen) zustande kommt²⁷⁴, sind zusätzlich aktive Vermarktung mit hohen Akquisitionsaufwendungen erforderlich. Die hierin enthaltenen Fixkostenanteile führen beim Kunden zu keinen Einsparungen in gleicher Höhe.

²⁷¹ vgl. tete.net (2004)

²⁷² vgl. Langefeld-Wirth/Ade (2000), S. 627

²⁷³ vgl. Bemann/Schädlich (2003), S. 261 - 263, PECU (2004b)

²⁷⁴ vgl. Stadler (2003), S. 13

Zusätzlich erwartet der Spezialist einen Gewinn für seine unternehmerische Tätigkeit, der ebenfalls in die Contracting-Rate einzukalkulieren ist. Der Wechsel von „Make“ (Eigenrealisation) zu „Buy“ (Contracting) wird erst lohnend, wenn auch diese Kosten der Spezialisierung durch entsprechend höhere Economies und Savings kompensiert werden. Eine allgemeingültige Quantifizierung dieser Positionen erscheint nicht möglich, die Befragung der Marktteilnehmer sowie die Analyse der Effizienzunterschiede lässt jedoch den Schluss zu, dass die Gesamtkosten der Energieversorgung (Produktionskosten plus Transaktionskosten) beim Contracting regelmäßig höher sind als bei der Eigenrealisation.

15.4 Allgemeine Effizienz der Institution Contracting

Als Ergebnis der allgemeinen Effizienzanalyse ist festzuhalten, dass beim Contracting gegenüber der heute üblichen Eigenrealisation bestenfalls noch sehr geringe Produktionskostenvorteile realisiert werden, die aber regelmäßig durch einen stärkeren Anstieg der Transaktionskosten überkompensiert werden. Abbildung 53 zeigt Contracting als Form intensivster Arbeitsteilung zur Nutzenergiebereitstellung.

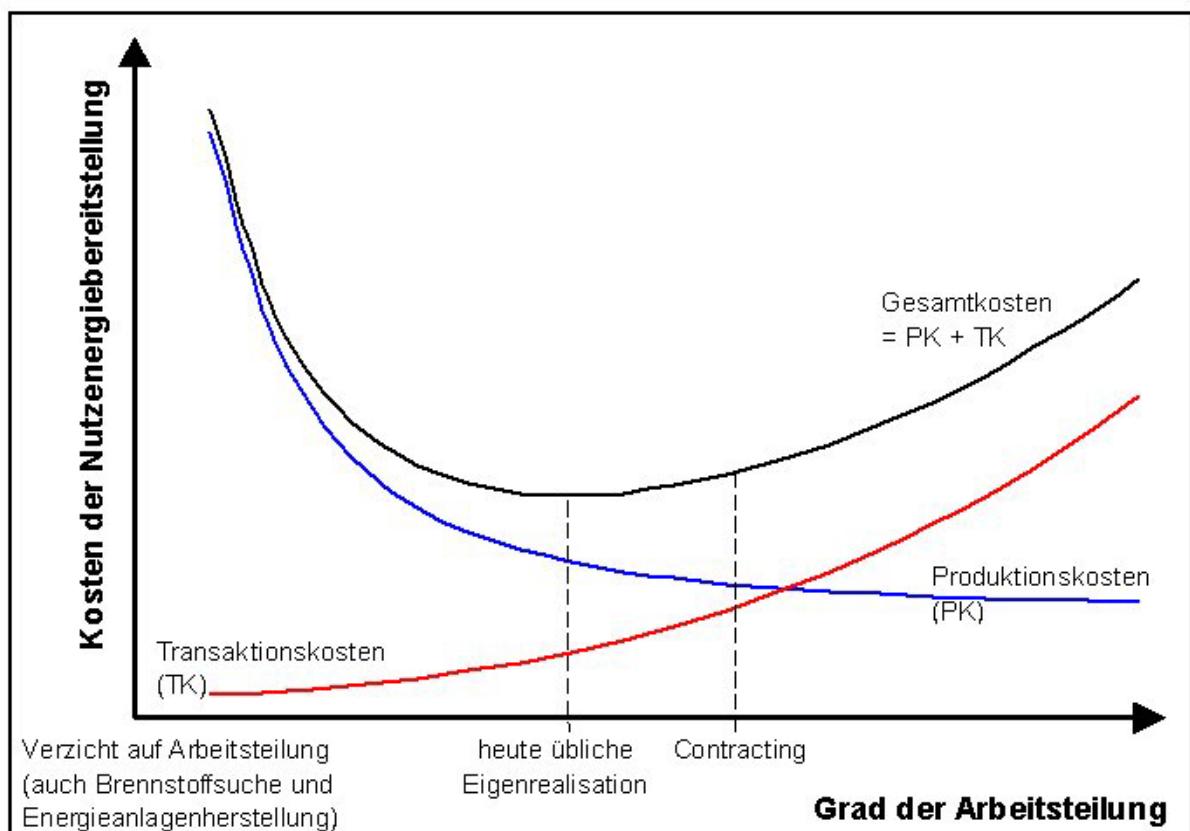


Abbildung 53: Allgemeiner Kostenverlauf für die Nutzenergiebereitstellung in Abhängigkeit vom Grad der Arbeitsteilung

Allgemein ist davon auszugehen, dass die heute übliche Eigenrealisation regelmäßig den Grad der Arbeitsteilung darstellt, in dem das Gesamtkostenminimum in der Nutzenergiebereitstellung erreicht werden kann. Hierbei werden Energieanlagen (Kessel, Kraftwerke, Kompressoren, Beleuchtungsanlagen etc.) und Endenergien (Erdgas, Heizöl, Strom etc.) von Spezialisten bezogen, bei denen große Economies of Steam, Scale und Scope sowie Savings wirksam werden. Die orts- und zeitnahe Umwandlung der Endenergien in die benötigten Nutzenergien erledigt der Nutzer regelmäßig effizienter als ein externer Contractor, da vergleichbaren oder nur geringfügig höheren Produktionskosten deutlich geringere Transaktionskosten gegenüberstehen.

15.5 Typische Fälle mit echten Effizienzvorteilen

Der auf Basis analytischer Überlegungen und der Befragung von Marktakteuren durchgeführte Effizienzvergleich zwischen Contracting und Eigenrealisation der Nutzenergiebereitstellung liefert ein **allgemein** ernüchterndes Ergebnis für die Institution Contracting. Deshalb erscheint eine Untersuchung der zahlreichen Erfahrungsberichte über erfolgreiche Contracting-Projekte erforderlich, um hier die Voraussetzungen für tatsächliche Effizienzvorteile durch Contracting in diesen **Einzelfällen** zu erforschen.

In Literatur und Fachpresse findet sich zunächst eine große Anzahl von Erfahrungsberichten über Contracting-Projekte, aus denen nicht ersichtlich wird, ob und warum Sie einen konkreten Effizienzvorteil gegenüber der Eigenrealisierung haben und was beim Kunden den Ausschlag für ein Contracting gegeben hat. Die positive Darstellung wird oft pauschal mit typischen Outsourcing-Vorteilen begründet:

- der Contractor ist Spezialist
- der Kunde braucht sich um nichts zu kümmern
- der Kunde kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren

Wurden in diesen Erfahrungsberichten tatsächlich realisierte Einsparungen genannt, ergaben sich diese regelmäßig aus Anlagenmodernisierungen, die auch in

Eigenregie möglich und wirtschaftlich geboten gewesen wären.²⁷⁵ Damit wurden der Institution Contracting Effizienzgewinne zugerechnet, die auf dem Vergleich „alte Technik gegen neue Technik“ basieren. Dass diese pauschalen Argumente speziell beim Contracting oft erheblichen Nachteilen gegenüberstehen und im „Normalfall“ insgesamt kein Effizienzvorteil erreicht werden kann, der eine Make-or-Buy-Entscheidung pro Contracting begründet, wurde oben beschrieben. Gerade in den Jahren nach der Liberalisierung der Energiemarkte haben EVU Referenzprojekte für den Auf- und Ausbau ihrer Contracting-Sparte über den Preis akquiriert²⁷⁶ und diese entsprechend stark publiziert.²⁷⁷ Diese Einzelfälle können natürlich nicht als Beispiele für grundsätzliche Vorteile des Contractings bzw. als Argument für ein nachhaltiges Wachstum des Contracting-Marktes herangezogen werden.

Dennoch ließ sich eine Vielzahl von Einzelfällen identifizieren, in der die Vorteilhaftigkeit von Contracting gegenüber der Eigenrealisierung nicht von der Hand zu weisen war. Die Rahmenbedingungen dieser Fälle sollen im Folgenden umrissen werden.

15.5.1 Investition in effizientere Anlagentechnik wäre wegen fehlender Ressourcen unterblieben

Im Bereich der Nutzenergiebereitstellung sind vielfach Optimierungspotenziale vorhanden, die durch Sanierung, Modernisierung oder Ersatz alter Energieanlagen wirtschaftlich erschlossen werden könnten. Als „wirtschaftlich“ erschließbar gelten hierbei Maßnahmen, bei denen der für Sanierungs- oder Ersatzinvestitionen erforderliche Kapitaldienst (AfA und Zinsen) geringer ist als die dadurch erreichbaren Einsparungen bei den Bezugskosten für Endenergie (Erdgas, Heizöl, Strom). Schätzungen über die Größenordnung der wirtschaftlich realisierbaren Einsparpotenziale gehen durchschnittlich von 10% bis 35% der Endenergie aus,²⁷⁸ in Einzelfällen auch darüber. Ein Energieverbraucher, der diese Einsparpotenziale nicht nutzt, handelt grundsätzlich unwirtschaftlich und verzichtet auf die Maximierung

²⁷⁵ vgl. Hahn (2004), S. 44f.; Bandemer (2004), S. 391f.; Müller (2004), S. 17; Köpke (2004), S. 17; Müller (2003a), S. 11; Schillings (2000), S. 341

²⁷⁶ vgl. trend:research (2003a), S. 81, Malachowski (2004), S. 56

²⁷⁷ vgl. Köpke (2004), S. 17

²⁷⁸ vgl. Wuppertal Institut (2003), S. 2; Cyrol (2004), S. 7; Heinloth (1997)

seines Nutzens. Ursachen für solch „irrationales“ Verhalten sind üblicherweise fehlende Ressourcen beim Energienutzer wie

- fehlendes Know-how,
- fehlende Finanzierungsmöglichkeiten und
- fehlende personelle Kapazitäten zur Realisierung in Eigenregie

Wie in Kapitel 6.1 ausgeführt, ist der „Ressourcenzutritt“ als zweiter wichtiger Grund für Outsourcing-Entscheidungen anzusehen (nach der erstrangigen „Kosteneffizienz“). Dabei ist die Erschließung neuer Ressourcen für das Unternehmen zwar der unmittelbare Antrieb, mittelbar soll durch die neuen Ressourcen aber wiederum eine Verbesserung der Effizienz des Gesamtunternehmens erzielt werden. Die Dominanz der Kosteneffizienz wird durch den Aspekt des Ressourcenzutritts damit nicht aufgehoben.

15.5.1.1 Fehlendes Know-how

Ein Grund für den Verzicht auf rentable Optimierung der eigenen Nutzenergieversorgung ist fehlendes Know-how des Energieverbrauchers. Einerseits handelt es sich um das fehlende Wissen über konkret vorhandene Einsparmöglichkeiten, was zu einem „unbewussten“ Verzicht auf Einsparmöglichkeiten führt. Andererseits kann es selbst bei Gewissheit über Optimierungsmöglichkeiten an der technischen Kompetenz zur Umsetzung mangeln.

Das fehlende Wissen über Einsparmöglichkeiten stellt zwar eine große umweltpolitische Herausforderung dar, wirkt sich auf die Entscheidung für oder gegen Contracting nicht aus. Der Mangel führt hier zu einem fehlenden Problembewusstsein für überhöhten Energieverbrauch und verhindert, dass es überhaupt zu einer Verbesserung kommt (unabhängig davon, ob diese in Eigenregie oder über Contracting realisiert wird). Insbesondere die hohen Transaktionskosten beim Contracting lassen es als unwahrscheinlich erscheinen, dass Energienutzer, die sich nicht ausreichend um einen effizienten Energieeinsatz in Ihren eigenen Anlagen kümmern, plötzlich die erhöhten Aufwendungen für ein Contracting-Projekt auf sich nehmen.

Hat der Energieverbraucher erst einmal erkannt, dass es wirtschaftlich sinnvoll ist bzw. sein könnte sein Energiesystem zu optimieren, steht er vor der Make-or-Buy-Alternative. Fehlendes Know-how bei der Optimierung bezieht sich bei Energieanlagen ganz überwiegend auf die **Investitionsphase**, in der die technischen Rahmenbedingungen vorgegeben werden. Hierbei wird fehlende technische Kompetenz üblicherweise auch bei Eigenrealisation durch Vergabe von Projektierung, Installation und Inbetriebnahme an einen kompetenten Anlagenhersteller oder Fachplaner ersetzt, ohne dass es gleich eines Energieliefer-Contractings bedürfte (was von den befragten Contractoren auch bestätigt wird). Problematisch ist hier die Tatsache, dass die mit der Inbetriebnahme beauftragten Anlagenhersteller oder Ingenieurbüros ihrer Leistungspflicht genüge getan haben, wenn die Anlage „funktioniert“ - spätere Änderungen der Betriebsparameter spielen für sie keine Rolle mehr. Demgegenüber hat ein Contractor auch in der **Betriebsphase** ein großes Interesse an einem optimierten Anlagenbetrieb und führt deshalb ein laufendes Controlling durch, welches Energieverbraucher ohne entsprechende Fachkenntnisse selbst oft nicht leisten können. Dieser Vorteil des Contractings wurde von 31% der Contracting-Nehmer spontan genannt, während er von Contracting-Ablehnern, die offenbar selbst über ausreichende Kompetenz verfügen, völlig verneint wird (vgl. Abbildung 43, S. 148). Nach Analyse der Gesamteffizienz ist davon auszugehen, dass dieses Argument nur in Fällen mit starken Know-how-Defiziten beim Energieverbraucher einerseits und extrem komplexer Anlagentechnik andererseits den Ausschlag zu Gunsten einer Entscheidung für Contracting gibt. Schließlich ist anzumerken, dass die laufende Anlagenoptimierung vom Contractor zwar effizienter, aber nicht kostenlos geleistet werden kann und als zusätzliche Dienstleistung in der Contracting-Rate Berücksichtigung findet.

15.5.1.2 Fehlende Finanzierungsmöglichkeiten

Die Übernahme der Finanzierung durch einen Contractor wurde in der Befragung von allen Gruppen als häufigster Vorteil des Contractings genannt (vgl. Abbildung 43, S. 148). Damit basiert die Wertschätzung des umfassenden Contracting-Angebotes wesentlich auf einem Nutzenbestandteil, auf den auch bei Eigenrealisierung unter Anwendung anderer Formen der Fremdfinanzierung nicht verzichtet werden muss. Insbesondere sind hier der Bankkredit und Leasing zu nennen.

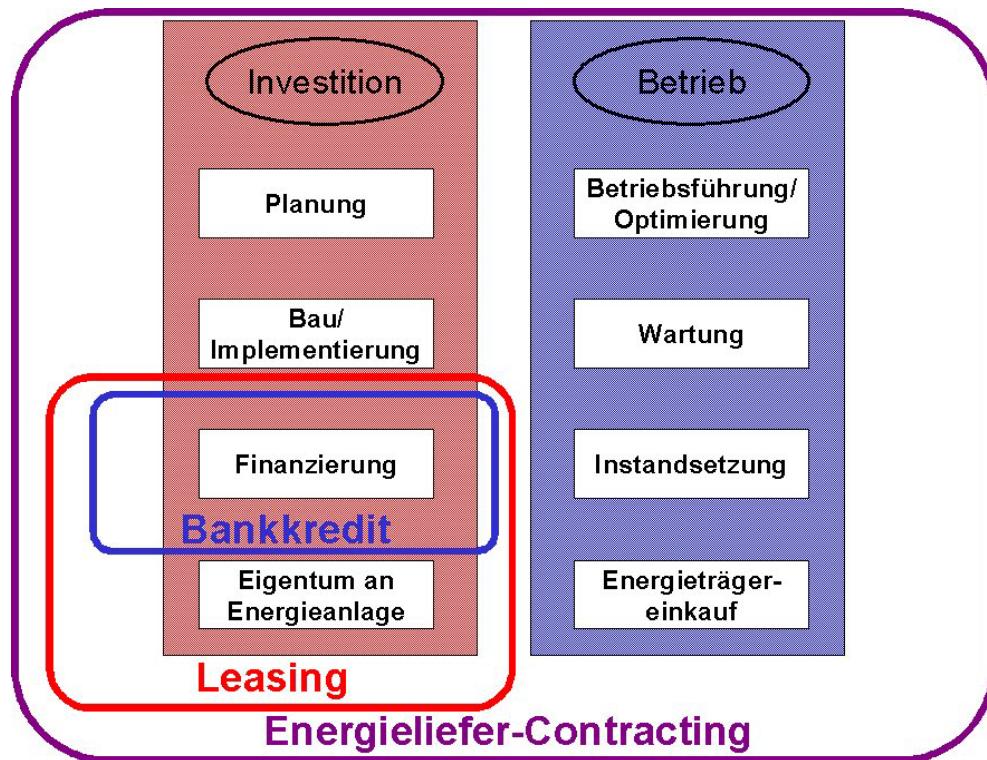


Abbildung 54: Outgesourcete Funktionen beim Contracting im Vergleich mit Finanzierungsalternativen

Allgemein kann festgestellt werden, dass die Gesamtkosten einer Finanzierung mit dem Umfang der damit verbundenen extern eingekauften Dienstleistung steigen. Bei der Kreditfinanzierung fallen im Vergleich zur Eigenfinanzierung zusätzlich nur Zinsen und ggf. Sicherungskosten an. Gegenüber der Kreditfinanzierung sind die Gesamtkosten beim Leasing fast immer höher, da die Leasing-Rate neben Zinsen und Tilgung auch die mit dem Mietverhältnis verbundenen Kosten abdecken muss.²⁷⁹ Das noch umfassendere Dienstleistungspaket des Contracting verursacht entsprechend den für diese Arbeit ermittelten Befragungsergebnissen regelmäßig noch einmal erhöhte Gesamtkosten. Deshalb lautet die Frage hier nicht, welche Finanzierungsform für Energieanlagen-Nutzer ohne ausreichende eigene Mittel wirtschaftlich vorteilhaft ist - hier ist beim Contracting allgemein von einem Nachteil auszugehen. Vielmehr ist zu prüfen, ob durch Contracting Investitionen in Energieeffizienz-Maßnahmen finanziert werden können, die mangels Verfügbarkeit billigerer Alternativen (Kredit, Leasing) unterblieben wären. Damit steht das **Problem der Kreditwürdigkeit** im Zentrum der Betrachtung.

²⁷⁹ vgl. Beyer (2004), Voß (2004)

Insbesondere durch die ab Jahresende 2006 geltenden Neuregelungen der Basler Eigenkapitalvereinbarung des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, kurz Basel II genannt, wird der Zugang bonitätsmäßig schwächerer Unternehmen zu Bankkrediten erschwert.²⁸⁰ Im Vorgriff auf die sich abzeichnenden Regelungen und vor dem Hintergrund einer insgesamt schwachen Konjunktur klagen bereits heute viele mittelständische Unternehmen über eine restriktive Kreditvergabepraxis der Banken.²⁸¹ Leasinggesellschaften fallen dagegen nur dann unter die Basel-II-Bestimmungen, wenn sie in einem Bankkonzern konsolidiert werden.²⁸² Zusätzlich sorgt Leasing durch die Verkürzung der Bilanzsumme (gegenüber der Bankkredit-Alternative) für eine höhere Eigenkapitalquote beim Kunden, womit das nach Basel II vorgeschriebene Rating durch Kreditinstitute tendenziell besser ausfällt und somit leichter Kredite für andere Zwecke beschafft werden können.²⁸³ Dementsprechend kann Basel II als Hauptursache für den besonderen Zuwachs an Leasing-Neuverträgen seit 2003 angesehen werden.²⁸⁴

Die Vorteile des Leasing, insbesondere in Hinblick auf begrenzte Kreditlinien des Kunden, treffen beim Contracting in gleicher Weise zu. Da in Deutschland keine Contractoren am Markt sind, die einem Bankkonzern zuzurechnen sind, entfallen hier die Restriktionen durch Basel II vollständig. Das Outsourcing des Eigentums an der genutzten Energieanlage durch Contracting kann also grundsätzlich eine Lösung sein, wenn ein Energienutzer rentable Investitionen in seine Energieversorgung vornehmen will, aber aus Bonitätsgründen keine Kreditfinanzierung mehr bekommt. In den untersuchten Erfahrungsberichten über erfolgreiche Contracting-Projekte werden solche Finanzierungsprobleme verständlicherweise nicht als Begründung für die Buy-Entscheidung des Contracting-Nehmers veröffentlicht. Es ist aber anzunehmen, dass die häufig anzutreffenden Argumente „Konzentration auf Kernkompetenzen“ und „Schonung knapper Investitionsbudgets“²⁸⁵ zu einem guten Teil auf fehlenden Finanzierungsmöglichkeiten beruhen, was in informellen

²⁸⁰ vgl. Vallon (2003)

²⁸¹ vgl. Beyer (2004), Voß (2004)

²⁸² vgl. Vallon, (2003)

²⁸³ vgl. Deutsche Leasing AG (2004)

²⁸⁴ vgl. Hamburger Abendblatt (2004)

²⁸⁵ vgl. Uthmann (2004); Bandemer (2004), S. 392; Müller (2003a), S. 11 und viele andere

Gesprächen im Rahmen der Befragung (Kapitel 14.2) von mehreren Contractoren bestätigt wurde. Durch diese Konstellation haben aber sowohl Leasing-Gesellschaften als auch Contractoren einen tendenziell höheren Anteil bonitätsmäßig schwacher Kunden. Die hieraus resultierenden höheren Risikomargen müssen langfristig in die Leasing- bzw. Contracting-Raten einkalkuliert werden, was zu einer weiteren Verteuerung dieser Dienstleistungspakete führt.

Im direkten Vergleich der Finanzierungsalternativen Leasing und Contracting lassen sich kaum nennenswerte Unterschiede hinsichtlich der Beschaffbarkeit der Finanzierung ausmachen. Die Übergänge zwischen dem reinen Finanzierungs-Leasing und einem Finanzierungs-Contracting (Synonym lt. DIN 8930-5: Anlagenbau-Leasing) sind fließend, Laufzeiten und rechtliche Absicherung (i.d.R. beschränkt persönliche Dienstbarkeit) werden grundsätzlich ähnlich vereinbart. Dementsprechend dürften die Verwertungsrisiken im Insolvenzfall ähnlich gelagert sein. Lediglich im Bereich der vorvertraglichen Bonitätsprüfung sind bei den auf das Finanzgeschäft spezialisierten Leasing-Gesellschaften effektivere Strukturen zu erwarten, die in besonders kritischen Fällen eher zu einer Vertragsablehnung führen können als bei einem auf Energieanlagen spezialisierten Contractor. Für den maßgeblichen Anteil der Kunden mit zu geringen Kreditlinien bietet sich Leasing jedoch als vollwertige Alternative zum umfassenderen Contracting an. Damit stehen Contractoren bezüglich ihres top-genannten Produktvorteils „Finanzierungsübernahme“ im direkten Wettbewerb mit Leasinggesellschaften. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass potenzielle Kunden mit ausreichenden Eigenmitteln oder freien Kreditlinien überwiegend diese kostengünstigeren Finanzierungsalternativen wählen werden. Ein Outsourcing der Finanzierung - gemäß der Befragung der „Hauptnutzen“ der Institution Contracting - ist in den meisten Fällen durch die wesentlich einfacheren und unter Transaktionskostenaspekten wesentlich günstigeren Institutionen Bankkredit oder Leasing gleichwertig zu realisieren.

Bei **Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts** entfällt der Aspekt fehlender Kreditwürdigkeit, da sie grundsätzlich über ausreichende Möglichkeiten zur Kreditbeschaffung zu ausgezeichneten Konditionen verfügen (Kommunalkredite). Statt dessen machen **haushaltstechnische Probleme** Kommunen zu einer der

wichtigsten Zielgruppen, insbesondere für die Anbieter von Einspar-Contracting. Kommunen, Länder und der Bund haben immer weniger freie Haushaltsmittel, um Investitionen tätigen zu können. Auch wenn die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen meist gegeben ist, so stellen doch deren langfristigen Amortisationszeiten ein großes Problem dar. Öffentliche Haushaltsrechnungen betrachten immer nur ein Kalenderjahr. Übertragungen von Einsparungen, die sich in anderen Jahren ergeben als die Investition, können durch diese kurzfristige Betrachtungsweise nicht mit diesen verrechnet werden. Hinzu kommt, dass durch die Trennung von Verwaltungs- und Vermögenshaushalt in der öffentlichen Verwaltung die durch die Energieeinsparung erzielten Kosteneinsparungen nicht mit den getätigten Investitionen im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Vollkostenrechnung aufgerechnet werden können. Zusätzlich steht die ohnehin hohe Schuldenlast der öffentlichen Hand einer nachhaltigen Politik entgegen. Hinzu kommt, dass hohe Investitionen bei leeren Haushaltssachen nur schwer politisch vermittelbar sind. Da Investitionen einer politischen Mehrheit bedürfen, kann dies ein Problem darstellen, wenn die politischen Prioritäten anders gesetzt werden. Es herrscht also aus verschiedenen Gründen ein sogenannter Investitionsstau im Bereich der Haus- und Anlagentechnik auf allen Ebenen der öffentlichen Verwaltung, der sich in den kommenden Jahren noch verschärfen dürfte.²⁸⁶

Diese Probleme können durch Contracting weitgehend gelöst werden, da es die haushaltrechtlichen Vorschriften zur Trennung von Verwaltungs- und Vermögenshaushalt umgeht. Die sonst nötigen Investitionen für Energieerzeugungsanlagen werden im Vermögenshaushalt verbucht, der häufig von einem Investitionsstau lahmgelagt ist. Die Contracting-Raten dagegen fallen im Verwaltungshaushalt an, wie auch die herkömmlichen Energiekosten zuvor. Dieser Posten im Etat wird politisch als unvermeidbar akzeptiert und das Problem des Investitionsstaus wird durch Verschiebung der Investitionskosten vom Vermögens- in den Verwaltungshaushalt gelöst. So sehr dieser „haushaltstechnische Kunstgriff“ auch betriebswirtschaftlichen und nutzenmaximierenden Überlegungen zuwiderläuft, so sehr entspricht er den Tatsachen in der öffentlichen Verwaltung. Dementsprechend sind Kommunen sowohl nach dem Anteil interessierter Kunden²⁸⁷

²⁸⁶ vgl. Bundesregierung (2004), S. 169; Kress (2002), S. 704f.; Umweltbundesamt (2000), S. 8

²⁸⁷ vgl. MSE Consulting GmbH (2001), S. 58.

als auch nach der Marktdurchdringung (Anteil der Kunden mit abgeschlossenen Verträgen, vgl. Abbildung 22, S. 104) die wichtigste Kundengruppe der deutschen Contractoren. Gleichwohl bleibt Leasing auch unter haushaltstechnischen Gesichtspunkten (Leasingraten belasten den Verwaltungshaushalt) eine vollwertige Alternative zur Lösung der Finanzierungsprobleme.

15.5.1.3 Fehlende personelle Kapazitäten zur Realisierung in Eigenregie

In einigen Veröffentlichungen über realisierte Contracting-Projekte konnten beim Contracting-Nehmer weder Know-how-Defizite noch Finanzierungsschwierigkeiten als Ursache für den Verzicht auf rentable Investitionen in die Nutzenergieversorgung ausgemacht werden. Vielmehr waren sowohl das Wissen um Optimierungspotenziale in der eigenen Energieinfrastruktur als auch die technische Kompetenz zu deren Realisierung vorhanden, es fehlte nur an den zeitlichen Kapazitäten der betreffenden Mitarbeiter. Für Neueinstellungen oder flexible Lösungen mit vorhandenem Personal fehlte diesen Projekten die nötige Priorität.

Gerade bei öffentliche Einrichtungen wurde Zeitmangel der zuständigen und eigentlich kompetenten Mitarbeiter häufig als Grund für Contracting angegeben.²⁸⁸ Beispielsweise wurde die Sanierung der Wärmeversorgung in der Landshuter Berufsschule I 2001 im Rahmen eines Einspar-Contractings durchgeführt, weil das Hochbauamt zu diesem Zeitpunkt aus Kapazitätsgründen nicht in der Lage war, die Maßnahmen in eigener Regie durchzuführen. Trotz überwiegend positiver Erfahrungen mit Einspar-Contracting soll auch zukünftig zumindest ein Teil der Anlagentechnik in städtischen Liegenschaften wieder durch das eigene Hochbauamt saniert werden.²⁸⁹

Die Energieagentur NRW kommt wegen der hohen Know-how Anforderungen bei der Auftragsvergabe durch öffentliche Verwaltungen gar zu dem Schluss, dass Contracting keine technischen oder betriebswirtschaftlichen Kompetenzprobleme lösen kann, wohl aber kapazitive.²⁹⁰

²⁸⁸ vgl. Tschätsch (2004), S. 390; Kress (2002), S. 704f.

²⁸⁹ vgl. Mayer/Murr/Sepp (2003), S. 15

²⁹⁰ vgl. Energieagentur NRW (2004), S. 10

15.5.2 Contractor kann außergewöhnliche Synergien bieten

Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass die beim Contracting praktizierte Verknüpfung der Wertketten von Contractor und Contracting-Nehmer üblicherweise nur geringe Synergieeffekte hervorruft, die durch die Nachteile dieser Arbeitsteilung häufig aufgezehrt werden. Dennoch konnten Einzelfälle ausgemacht werden, in denen besondere Economies of Scope²⁹¹ realisiert wurden, die zu eindeutigen Effizienzvorteilen für Contracting führten.

Hier ist insbesondere die Einbindung einzelner Anlagen in vorhandene Versorgungsnetze der EVU zu nennen (insbesondere Fernwärmennetze). Einerseits können große/effiziente zentrale Heiz-/Kraftwerke, die zum Betrieb des Netzes ohnehin erforderlich wären, besser ausgelastet werden. Andererseits können die individuell beim Contracting-Nehmer installierten Anlagen beim Contractor/Netzbetreiber helfen, Lastspitzen abzufahren. Durch die Vernetzung mehrerer Verbraucher wird der Lastgang insgesamt geglättet und eine kleinere Dimensionierung der kumulierten Anlagenleistung erforderlich. Beispielsweise konnte durch ein Contracting-Projekt der MVV Energie in Mannheim, welches die Einbindung der örtlichen Schokinag-Schokolade-Industrie Herrmann GmbH & Co. KG in das Fernwärme-Netz der MVV enthielt, die Wärme- und Prozessdampfversorgung deutlich kostengünstiger gestaltet werden als es der Schokoladenhersteller in Eigenregie geschafft hätte.²⁹²

Damit haben die örtlichen Versorgungsnetzbetreiber in entsprechenden Fällen einen Vorteil gegenüber konkurrierende Contractoren, der bezüglich Nutzung des - nicht liberalisierten - Fernwärmennetzes einem Monopol gleichkommt.

15.5.3 Energiezentralen größerer Industriestandorte

Die Konzentration auf das Kerngeschäft wird von größeren Industriebetrieben als Motivation genannt, bisher in Eigenregie betriebene Kraftwerke oder Energiezentralen an einen Contractor zu übergeben. Hierbei handelt es sich regelmäßig um größere Anlagen mit Leistungen über 5 MW, die einen kompletten

²⁹¹ Economies of Scope = Synergieeffekte in verwandten Produktionsprogrammen

²⁹² vgl. Melzer (2004), S. 42 f.

Produktionsstandort des Kunden zentral versorgen und häufig auf einem separaten Teil des Betriebsgeländes betrieben werden. Beispiele hierfür sind:

- Ausgliederung der kompletten Hauptabteilung Energie- und Medienerzeugung und -verteilung für den Standort des Pharma-Konzerns Roche in Mannheim-Waldorf (ehemals „Böhringer Mannheim“) an EnBW Energy Solutions/Technische Werke Ludwigshafen.²⁹³
- Neubau eines Gas- und Dampfturbinen-Kraftwerkes zur Versorgung des Bielefelder Standortes der Mitsubishi HiTec Paper Bielefeld GmbH durch die Stadtwerke Bielefeld GmbH²⁹⁴
- Neubau eines Gas- und Dampfturbinen-Kraftwerkes zur Versorgung der drei Chemie-Unternehmen Roche Vitamine GmbH, Hoffmann-La Roche AG und Ciba Spezialitätenchemie GmbH am Standort Grenzach durch ein Contractoren-Konsortium, das als Betreibergesellschaft agiert.²⁹⁵

In diesem Marktsegment erreichen die Energieanlagen eine Größe, dass sie üblicherweise auf separaten Grundstücksteilen bzw. in separaten Gebäuden untergebracht sind. Damit sind die Schnittstellen für Leistungsübergabe, Zuständigkeiten, Zutrittsrechte und Risiken leichter zu definieren. I.d.R. ist speziell für die Energieversorgung zuständiges Personal erforderlich, welches von einem Contractor (mit vielen Anlagen) effizienter eingesetzt werden kann als vom Industriebetrieb für die Einzelanlage. Bisher beim Contracting-Nehmer angestelltes Personal wird regelmäßig vom Contractor übernommen. Die Installation einer Datenfernübertragung ist lohnend und ermöglicht dem Contractor die zentrale Betriebsführung und Überwachung mehrerer Kraftwerke mit einer entsprechenden Kostendegression. Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten müssen vom Eigenanwender üblicherweise extern eingekauft werden, während der Contractor durch mehrere Anlagen einen eigenen Wartungstrupp auslasten kann. Die Transaktionskosten für das Contracting fallen in Anbetracht des Investitionsvolumens (regelmäßig mehrere Millionen Euro) und der Endenergiebezugskosten (selten unter

²⁹³ vgl. Müller (2003b), S. 13

²⁹⁴ vgl. Uthmann (2004)

²⁹⁵ vgl. Energie & Management (2003), S. 18

€ 500.000 pro Jahr) weniger stark ins Gewicht als bei der Masse der reinen „Raumwärmeprojekte“.

Im Zuge einer konsequenten Konzentration auf Kernkompetenzen möchte der Kunde neben der reinen Nutzenergiebereitstellung oft weit mehr Aufgaben im Bereich des Gebäudemanagements outsourcen, so dass der Contractor in der Lage sein muss, die komplette Palette des Facility Managements (siehe Abbildung 55) selbst anzubieten oder durch Subunternehmer ausführen zu lassen. Dieses Marktsegment erfordert beim Contractor entsprechend umfangreiche Ressourcen und deutlich mehr als nur energietechnische Kompetenz, weswegen deutschlandweit zur Zeit nur etwa 20 Contractoren überregionale Erfolge in diesem attraktiven Marktsegment verzeichnen können. Die profiliertesten Unternehmen der Branche, mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten wie beispielsweise die Vattenfall Europe Contracting GmbH, verschieben Ihren Angebots-Schwerpunkt zur Zeit ausdrücklich weg vom Einspar-Contracting bei kleineren Unternehmen und öffentlichen Gebäuden hin zu großen Industrie-Anlagen.²⁹⁶



Abbildung 55: Aufgabenbereiche des Facility Management²⁹⁷

²⁹⁶ vgl. Dittmer (2003), S. 19

²⁹⁷ ILTIS GmbH (2004)

Die Befragung ergab für dieses Marktsegment ein äußerst gespaltenes Bild: Einige Unternehmen mit größeren Energiezentralen hatten sich trotz Prüfung konkreter Angebote gegen Nutzenergie-Contracting entschieden, weil man in dieser für die eigene Produktion essentiellen Funktion seine Eigenständigkeit und Flexibilität behalten wolle. Insbesondere ausreichende eigene Finanzierungsmöglichkeiten und zu geringe Kostenersparnis sprachen dagegen, die Energiezentrale aus der Hand zu geben.

Demgegenüber werden von aktiven Contracting-Kunden regelmäßig die Vorteile der Konzentration auf Kernkompetenzen genannt, bei der das eigene „Cost-Center“ in ein „Profit-Center“ des Contractors verwandelt wird. Als wichtigster Entscheidungsgrund für oder gegen Contracting in diesem Segment ist damit anzusehen, wie ernst es der Kunde mit der „Konzentration auf seine Kernkompetenzen“ nimmt²⁹⁸ oder wegen fehlender finanzieller Ressourcen nehmen muss.

Würde sich ein allgemeiner Trend hin zum Contracting industrieller Energiezentralen abzeichnen, hätte dies bei den Herstellern entsprechender Anlagen zwangsläufig einen höheren Anteil der mit Contractoren abgewickelten Projekte zur Folge, während der Anteil direkter Industriekunden (Eigenrealisation) sinken würde. Ein solcher Trend konnte von bedeutenden Herstellern industrieller Energieanlagen (Siemens AG Power Generation, MAN Turbomaschinen AG) bisher jedoch nicht festgestellt werden. Vielmehr wurde dort die Bedeutung des Contractings bei Kunden mit Finanzierungsproblemen betont.²⁹⁹

16 Zusammenfassende Überprüfung der Hypothesen

16.1 Schlussfolgerungen zur Effizienz- und Marktwachstumshypothese

Die **Effizienz- und Marktwachstumshypothese** wurde in Kapitel 2 folgendermaßen formuliert:

²⁹⁸ vgl. Frost & Sullivan (2001), S. 6 - 8

²⁹⁹ telefonische Informationen der MAN Turbomaschinen AG, Abteilung Marketing, gesprochen mit Herrn Frank und der Siemens AG Power Generation, Abteilung Marketing Industriekraftwerke, gesprochen mit Herrn Dichtl, jeweils am 03.09.2004

„Ein Contractor (Spezialist) kann die Nutzenergie regelmäßig effizienter bereitstellen als der Kunde in Eigenregie. Deshalb werden in den kommenden Jahren immer mehr Kunden die Nutzenergiebereitstellung outsourcen, d.h. die Make-or-Buy-Entscheidung zu Gunsten von Contracting treffen. Dadurch wird der gesamte deutsche Contracting-Markt überdurchschnittlich stark wachsen.“

Als Hauptgründe für ein Outsourcing kommen Kosteneffizienz und/oder Ressourcenzutritt in Frage (vgl. Kapitel 6.1). Die Analyse in den Kapiteln 14 und 15 hat den dominanten Einfluss der Kosteneffizienz auf die Make-or-Buy-Entscheidung für Nutzenergie bestätigt. Damit ist auch der Zusammenhang zwischen der allgemeinen Effizienz von Contracting-Lösungen und dem zukünftigen Wachstum des Contracting-Marktes nachgewiesen, welcher bei Formulierung der Hypothese unterstellt wurde.

Die allgemein durch ein Outsourcing angestrebten Effizienzvorteile sind beim Contracting teilweise schwach ausgeprägt bzw. gar nicht vorhanden. Insbesondere die beim Outsourcing anderer Gebäudedienstleistungen erzielten Economies und Savings bei den Personalkosten können beim Contracting üblicherweise nicht erreicht werden. Durch die volle Amortisation der Investitionen während der langjährigen Vertragsbindung entfallen ebenfalls die erwarteten Flexibilitätsgewinne. Im Vergleich zur Eigenrealisation kann eine Steigerung der technischen Energieeffizienz durch Contracting nur konstatiert werden, wenn Modernisierungsinvestitionen in Eigenregie unterbleiben, obwohl sie unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sofort empfehlenswert wären. Ansonsten erreicht der Eigenanwender regelmäßig eine vergleichbare Energieeffizienz mit zumindest vergleichbaren, häufig sogar geringeren Kosten als der externe Contractor.

Daneben verursacht Contracting zusätzliche Transaktionskosten gegenüber der Eigenrealisation. Neben der aufwändigen Informations- und Verhandlungsphase wirkt sich der zusätzliche Abstimmungs- und Abrechnungsaufwand allgemein negativ aus. Die hohe Spezifität der im Rahmen eines Contractings vorzunehmenden Investitionen hat eine für den Kunden unangenehm lange Vertragsbindung zur Folge.

Die Kosteneffizienz von Contracting-Lösungen wird von den potenziellen Kunden überwiegend gleich oder gar schwächer als bei Eigenrealisation eingeschätzt, was durch die Effizienzanalyse für den Regelfall bestätigt wurde. Die Effizienz- und Marktwachstumshypothese hat somit für den Gesamtmarkt der Nutzenergiebereitstellung keinen Bestand. Vielmehr muss diese Hypothese auf Sonderfälle beschränkt werden, womit das in aktuellen Marktstudien aufgezeigte verlockende theoretische Marktpotenzial zur irrelevanten Hilfsgröße wird. In diesen Sonderfällen kamen neben „echten“ Effizienzvorteilen vor allem Gründe des Ressourcenzutritts zum tragen, insbesondere Zutritt zu finanziellen Ressourcen. Hier sind die für Contractoren erfolgversprechenden Marktsegmente mit guten Wachstumschancen anzutreffen:

- Kunden, die wirtschaftlich empfehlenswerte Sanierungen ihrer Energieinfrastruktur nicht selbst ausführen.

Beschränkung: Ökonomisch irrationales Verhalten, das hauptsächlich durch fehlende Finanzierungsmöglichkeiten, seltener durch das Fehlen von Know-how oder personellen Kapazitäten, begründet werden kann und nur bei einer Minderheit von Energieverbrauchern zutrifft. Durch Bankkredite oder Leasing können die durch Contracting gebotenen Finanzierungsfunktionen vollständig substituiert werden.

- Objekte, bei denen der Contractor außergewöhnliche Synergien realisieren kann, z. B. durch Integration in vorhandene Versorgungsnetze.
Beschränkung: Einzelfälle, i.d.R. aufgrund lokaler Gegebenheiten

- Größere Energiezentralen von Industriebetrieben, bei denen die Strategie einer konsequenten Konzentration auf Kernkompetenzen verfolgt wird.
Beschränkungen:

- Konzentration auf Kernkompetenzen ist ohne deutliche Kostenvorteile häufig noch kein ausreichender Grund für ein Outsourcing der Energieversorgung.
- Zahlenmäßig kleiner Markt. In der gesamten deutschen Industrie wurden im Jahr 2000 im Zusammenhang mit der Stromerzeugung nur 3.374 Dampfkessel, Antriebsmaschinen und Stromerzeuger mit einer

Leistung über 1 MVA betrieben (Anlagenbestand).³⁰⁰ Hinzuzurechnen sind Kesselanlagen zur reinen Dampf- und Prozesswärmeverzeugung. Bei tatsächlichen Nutzungsdauern von i.d.R. über 20 Jahren ergeben sich pro Jahr deutschlandweit nur wenige hundert Projekte, in denen eine Sanierung oder Ersatzinvestition ansteht und über die Vergabe an einen externen Contractor überhaupt nachgedacht wird.

- Aufgrund unsicherer Rahmenbedingungen existiert zur Zeit nur eine sehr zögerliche Bereitschaft in der Industrie, langfristige Festlegungen bezüglich der Energieversorgung zu treffen.³⁰¹ Gründe für die Unsicherheit:
 - ungewisse Entwicklung des Energiewirtschaftsrechts und der Liberalisierung der Energiemarkte
 - zukünftige Förderung der Kraft-Wärme-Kopplung
 - Preisentwicklung für die Endenergieträger

In den genannten Bereichen konnten einzelne, insbesondere überregional agierende Contractoren in den vergangenen Jahren tatsächlich Wachstumsraten von über 20% p.a. erzielen. Für die Masse der über 500 deutschen Contractoren reichen diese Segmente aufgrund der genannten Beschränkungen aber nicht für ein rentables Contracting-Geschäft aus. Insbesondere für den mengenmäßig dominanten Wohnungsmarkt wurden in bisherigen Marktanalysen Wachstumsraten prognostiziert, für die unter Effizienzgesichtspunkten keine ausreichenden Argumente vorhanden sind. Der Markt für Contracting-Angebote erscheint nach genauerer Analyse weit weniger attraktiv als in Literatur und EVU-Praxis angenommen. Unter Anwendung von Porters 5-Kräfte-Modell (vgl. Kapitel 8.2.1) muss festgestellt werden, dass die Verhandlungsmacht der Abnehmer (Make-or-Buy-Alternative) und der Druck durch Substitute (gleichwertige Übernahme der dominanten Teilfunktion „Finanzierung“ durch Bankkredit oder Leasing) die Wettbewerbskräfte sind, welche die zukünftige Branchenentwicklung limitieren. Diese Kräfte werden in der EVU-Praxis bisher unterschätzt. Nachdem viele EVU in den vergangenen 4 Jahren ein geradezu stürmisches Engagement beim Aufbau des eigenen Contracting-Geschäfts

³⁰⁰ vgl. VIK (2002), S. 109

³⁰¹ telefonische Informationen der Siemens AG Power Generation, Abteilung Marketing Industriekraftwerke, gesprochen mit Herrn Dichtl am 03.09.2004

und bei der Akquisition von Referenzobjekten gezeigt haben, werden die Neuabschlüsse bei der Masse der Contractoren mit EVU-Background zukünftig deutlich zurückgehen. Nach dieser Konsolidierungsphase werden sich voraussichtlich nur wenige Top-Anbieter das langfristig mäßige Wachstum am Contracting-Markt teilen.

16.2 Schlussfolgerungen zur Differenzierungshypothese

Die **Differenzierungshypothese** wurde in Kapitel 2 folgendermaßen formuliert:

„Durch Contracting kann das EVU dem Kunden ein individuelles Nutzenbündel bieten, welches eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern ermöglicht und beim Kunden zu höherer Preisbereitschaft führt.“

Die Individualität und Inhomogenität des beim Contracting transferierten Nutzens steht außer Frage. Damit stellt Contracting eine Leistung dar, die grundsätzlich die Möglichkeit zur Differenzierung von Wettbewerbern bietet. Die Effizienzanalyse hat jedoch gezeigt, dass der Wettbewerb mit der Konkurrenz anderer Contractoren noch gar nicht zum kritischen Punkt für den Absatz dieser Energiedienstleistung geworden ist, sondern dass der vorgelagerte Wettbewerb mit der Eigenlösung durch den Kunden ein viel größeres Hindernis darstellt. Für diese Make-or-Buy-Entscheidung wurden die Kosten als dominantes Entscheidungskriterium ermittelt. Damit stehen Contractoren primär im Kostenwettbewerb mit der Alternative „Eigenrealisation“ statt im Differenzierungswettbewerb mit Konkurrenz.

Eine über die Eigenrealisationskosten hinausgehende Preisbereitschaft des Kunden ist nur zu erwarten, wenn der Contractor einen entscheidenden Zusatznutzen gegenüber der Eigenregie bieten kann. Als mögliche Zusatznutzen konnten im Rahmen der Befragung identifiziert werden:

- Höheres Know-how des Contractors sowie ständige Anlagenoptimierung und laufendes Controlling der Energieversorgung
- 24-Stunden-Überwachung und ständige Betriebsbereitschaft durch den Contractor

Letztendlich handelt es sich bei diesen Aspekten aber um Leistungen, die der Kunde bei dringendem Bedarf aber auch in Eigenregie realisieren könnte, auf die er aus wirtschaftlichen und kapazitätsorientierten Überlegungen aber häufig verzichtet.

Durch den vorrangigen Kostenwettbewerb mit der Eigenregelösung ist die Differenzierungshypothese ad absurdum geführt. Unter diesen Voraussetzungen haben Bestrebungen der EVU, durch Contracting dem harten Kostenwettbewerb bei den Commodities Strom und Erdgas auszuweichen und eine vorteilhafte Positionierung im Differenzierungswettbewerb einzunehmen, keine tragfähige Basis.

Teil E: Strategische Wettbewerbsposition von EVU im Contracting-Markt

17 Wettbewerbsstrategische Motivation von EVU für Contracting

Die in den letzten Jahren gestiegene Beachtung der Contracting-Branche ist maßgeblich auf das verstärkte Engagement der Elektrizitäts- und Gasversorgungsunternehmen zurückzuführen. Wie in Kapitel 12 beschrieben, spielt Contracting im Produktportfolio deutscher EVU seit langem eine Rolle, deren Bedeutung mit der Liberalisierung der leitungsgebundenen Energiemarkte jedoch sprunghaft angewachsen ist.³⁰²

Zur Unterlegung dieser aus vielen Branchengesprächen und Fachartikeln abgeleiteten These wurde im Sommer 2003 die „Bedeutung von Contracting-Angeboten für EVU“ in einer telefonischen Primärbefragung bei 31 der größten deutschen EVU (Mitglieder der Top-100 nach der Stromabgabe) erhoben. Die Ergebnisse dieser Befragung belegen eindeutig die Aktualität und Relevanz dieses Themas für das strategische Management in EVU:³⁰³

- 28 von 31 EVU bestätigten, dass das Geschäftsfeld Contracting eine herausragende (3) oder wichtige (25) Rolle im Produktangebot ihres Unternehmens spielt.
- 27 von 31 EVU gaben an, dass die Bedeutung von Contracting-Angeboten in ihrem EVU seit der Liberalisierung zugenommen hat, davon gaben 8 Unternehmen sogar „stark zugenommen“ an. Bei den restlichen 4 ist die Bedeutung zumindest gleich geblieben.
- 30 von 31 EVU haben die Verkaufsbemühungen seit der Liberalisierung ausgeweitet, davon 18 stark.

³⁰² vgl. Laker, M. (2000), S. 119f.; Seiferth, T. (2000), S. 616; Bemann, U./Schädlich, S. (2003), S. 149; Irrek/Kristof/Wagner (2003), S. 155

³⁰³ vgl. Meinefeld, M. (2003)

Dabei fällt auf, dass die gestiegenen Vertriebsanstrengungen überwiegend in den Bereichen Raumwärme und Kraft-Wärme-Kopplung auf ein positives Echo in der Kundschaft stießen. Hier konnten die EVU größtenteils auf mehrjährige Erfahrung als Contractor zurückblicken. Bei „neuen“ Nutzenergiearten, die von den EVU im Rahmen des Ausbaus des SGF in das Contracting-Angebot aufgenommen wurden (Prozesswärme/-kälte, Druckluft und Beleuchtung), ist die Erfolgsquote auffallend schwach (siehe Abbildung 56).

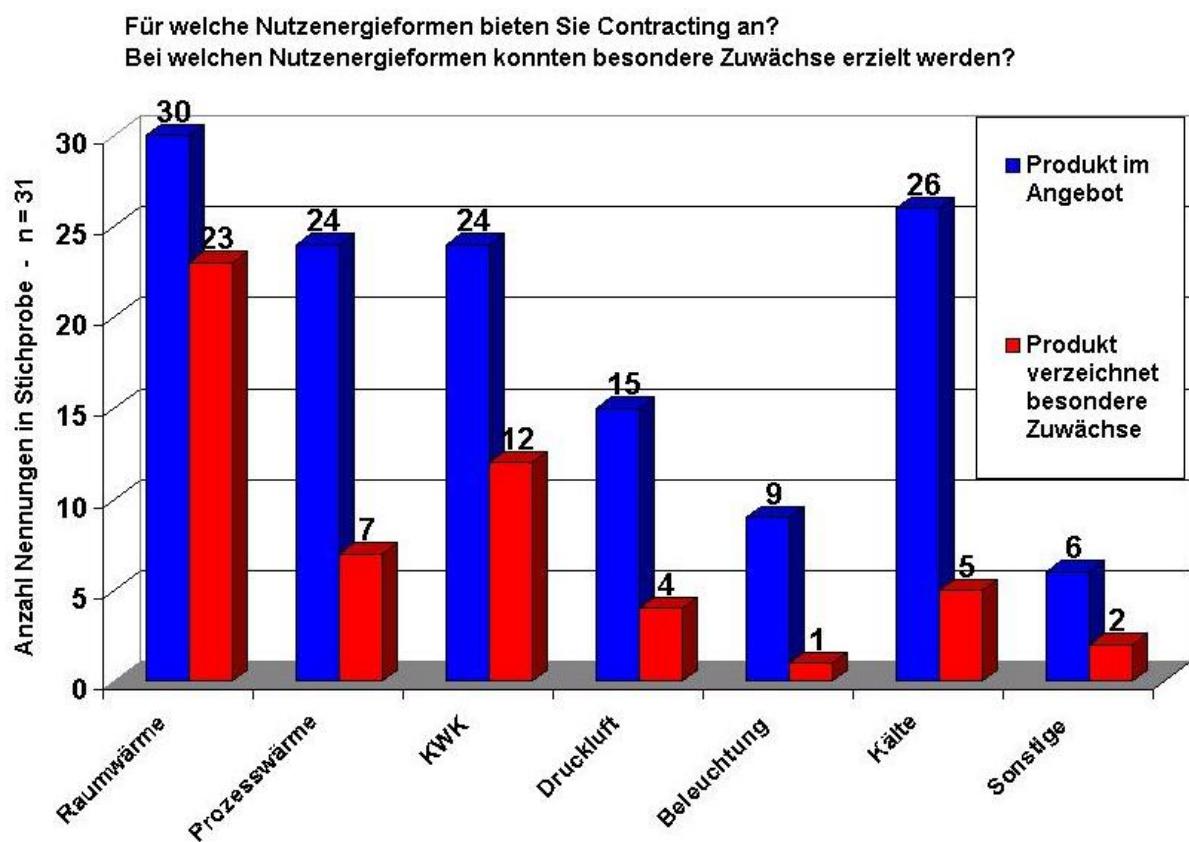


Abbildung 56: Im Contracting angebotene Nutzenergieformen deutscher EVU³⁰⁴

Es ist jedenfalls festzustellen, dass Contracting unter allen neuen Geschäftsfeldern in deutschen EVU, die über die klassische Versorgung mit Strom, Gas und Wasser hinausgehen, eine Spitzenposition einnimmt (vgl. Abbildung 57, aber auch Abbildung 2 auf Seite 7).

³⁰⁴ vgl. Meinefeld, M. (2003)

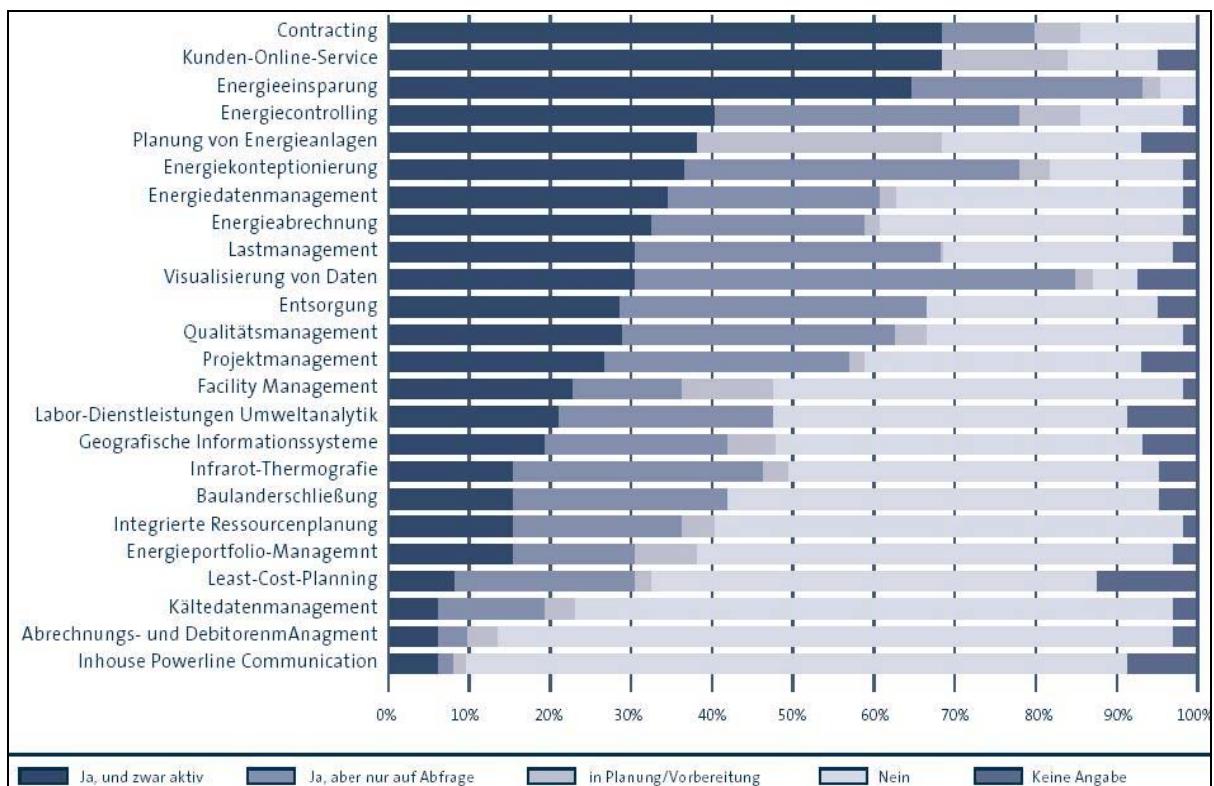


Abbildung 57: "Was bieten Sie als Energiedienstleistungen an?" - Antworten deutscher EVU³⁰⁵

Als vertikale Vorwärtsintegration verspricht Contracting die Möglichkeit, sich nahtlos an den klassischen EVU-Wertschöpfungsprozess anzugliedern und dabei auf bestehende Kernkompetenzen und Kundenbeziehungen zurückgreifen zu können. Die vertikale Integration ist in der gesamten Energiewirtschaft ja seit jeher weit verbreitet und bewährt. Wie in Kapitel 7 dargestellt, überwiegen in reifen, stabilen Branchen mit einer verhältnismäßig langsamen technischen Entwicklung die Vorteile eines integrierten Wertschöpfungsprozesses deren Nachteile. Diese Attribute treffen auf die Energiebranche zweifellos zu. Dementsprechend sind beispielsweise innerhalb des RWE-Konzerns alle Stufen der Stromerzeugung vom Braunkohletagebau über den Betrieb von Braunkohlekraftwerken und Übertragungsnetzen bis hin zu den örtlichen Verteilungsnetzen integriert. Analog dazu ist im Erdgasbereich der E.on-Konzern als integriertes Unternehmen von der Primärenergiegewinnung bis zum Endenergieverkauf aufgestellt: Mit seiner über die Ruhrgas gehaltenen 6%-Beteiligung am weltweit größten Erdgasförderer, der russischen OAO Gazprom, wurde so viel vom Fördergeschäft gesichert wie die

³⁰⁵ trend:research (2004)

russische Seite eben zu verkaufen bereit war. Der Ferngastransport sowie die Zwischenspeicherung wird von der Konzern Tochter Ruhrgas besorgt und über die regionalen Vertriebsgesellschaften wird die Belieferung bis an den Hausanschluss des Kunden gewährleistet. Die Liberalisierung des deutschen Energiemarktes in 1998 hat dem ohnehin branchenweit vorhandenen Trend zur Integration zusätzlichen Schub verliehen. Dabei beschränkten sich die Integrationsaktivitäten nicht nur auf die vertikale Achse entlang der jeweiligen Energie-Wertschöpfungskette, sondern erfassten auch die horizontale und regionale Ebene, wodurch das komplette Spektrum der Energie- und Wasserversorgung (Multi Utilities) in einem möglichst großen Absatzgebiet angeboten werden sollte. Finanziert werden konnte dieses regelrechte Fusionsfieber durch Umstrukturierungen sowie erhebliche finanzielle Mittel, die in den Energiekonzernen noch aus Monopolzeiten vorhanden waren. Auch aus ressourcenorientierter Sicht scheinen die EVU ihr Kerngeschäft ganz allgemein mit „Energie und alles was dazugehört“ zu definieren. Dieses Selbstverständnis, das sich etablierte EVU nach der Liberalisierung der Energiemärkte zugelegt haben, zeigt sich besonders in den Unternehmenslogos, die in jeder Werbeanzeige dem Firmennamen beigefügt werden:

- RWE - One Group. Multi Utilities. - Strom. Naturgas. Wasser. Entsorgung. Services.
- E.on - Neue Energie
- EnBW - Die Energie AG
- Vattenfall Europe - Mit Energie in die Zukunft
- PESAG (heute: E.on Westfalen Weser) - Energie ist unser Element
- etc.

Bei dieser allgemeinen Integrationseuphorie erschien es geradezu logisch, dass auch das seit langem bekannte Geschäft des Nutzenergie-Contractings von bisher vereinzelten Projekten zu einem eigenständigen Geschäftsfeld der EVU ausgebaut wird, welches endlich die bisher selten erreichte effiziente Mindestgröße überschreitet.

Dabei hat sich in der Abwicklung und im technischen Prozess nichts gegenüber den Contracting-Projekten der EVU vor der Liberalisierung geändert. Der Grund für das deutlich gestiegene Interesse an diesem Geschäftsfeld kann demnach nur in den

Auswirkungen des Wettbewerbs auf den Energiemarkt gesucht werden. Aus Sicht der EVU bietet das Nutzenergie-Contracting denn auch drei entscheidende strategische Vorteile im liberalisierten Energiemarkt:

1. Die Vorwärtsintegration in den bisher vom Kunden abgewickelten Wertschöpfungsbereich bietet **Wachstumspotenziale** im deutschen Energiemarkt, der ansonsten von stagnierenden Absatzmengen geprägt ist (insbesondere Elektrizitätsmarkt).
2. Die langfristigen Contracting-Projekte bewirken eine **Kundenbindung** und damit die Sicherung des eigenen Endenergieabsatzes trotz Wettbewerb.
3. Contracting-Angebote sind im Gegensatz zu den Commodities Strom und Erdgas inhomogen und erfüllen so die Grundvoraussetzung für eine **Differenzierungsstrategie**, welche sich bei der Endenergiefiherung als schwer realisierbar erwies.

17.1 Wachstumspotenziale durch Ergänzung des Produktportfolios von EVU

Bei der strategischen Planung von Produktportfolios stellt die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group das bekannteste und am weitesten verbreitete Instrument dar. Dieses in den 60er Jahren entwickelte Modell teilt strategische Geschäftsfelder nach ihrem cash-flow in 4 Segmente (Stars, Cash Cows, Question Marks und Poor Dogs). Dabei wird der Bedarf an Investitionen am Marktwachstum gemessen, während die Fähigkeit finanzielle Überschüsse zu erwirtschaften mit dem Marktanteil und den damit verbundenen Größen- und Erfahrungsvorteilen korrelieren soll. Als typischer Erfolgspfad für die langfristige Geschäftsentwicklung gilt hierbei der Aufbau eines Geschäftsfeldes in einem aufstrebenden Markt (hohes Marktwachstum), in dem hohe Marktanteile und damit gute Renditen erreicht werden können. Die Finanzierung der Investitionen in diese zukunftsträchtigen SGF soll üblicherweise aus den angestammten Geschäftsfeldern des Unternehmens erfolgen (siehe Abbildung 58).³⁰⁶

³⁰⁶ vgl. Kotler, P. et al. (2003), S. 172 - 176; Rosenberg, O. (2001), S. 13 - 21; Hindle, T. (2001), S. 232 - 234

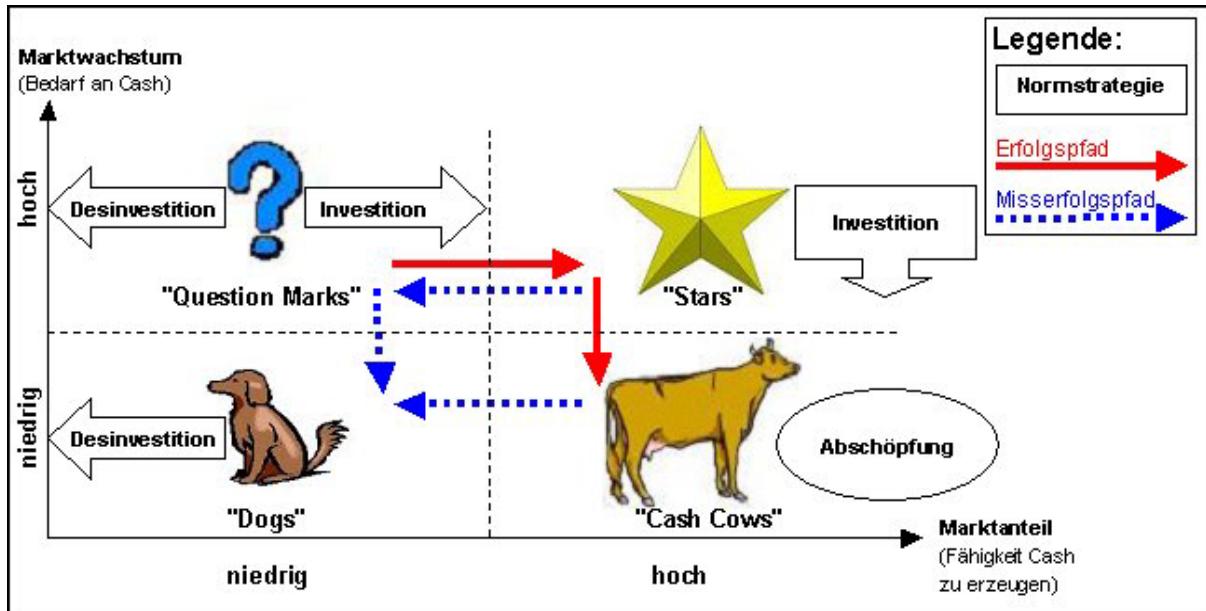


Abbildung 58: Portfolio-Matrix mit Normstrategien und Erfolgspfaden

In diesem Modell war die Situation der EVU beim Übergang vom Monopol zum Wettbewerb eindeutig. Mit den Produkten Strom und Erdgas verfügte man über typische Cash Cows, bei denen einerseits kein (Strom) oder nur geringes (Erdgas³⁰⁷) Marktwachstum erreicht wurde, andererseits der Marktanteil - zumindest bezogen auf das angestammte Monopolgebiet - gegen 100 % tendierte. Entsprechend hohe finanzielle Mittel konnten die EVU aus diesen Geschäftsfeldern abschöpfen. Als Kompensation für die im Wettbewerb bedrohten Gewinnmargen bei diesen Cash Cows suchten die EVU dringend nach neuen Geschäftsfeldern mit langfristig wachsendem Ertragspotenzial. Auf Basis diverser Marktstudien³⁰⁸ wurde Contracting als attraktiver Wachstumsmarkt identifiziert, in dem EVU über die notwendige Kernkompetenz „zuverlässige Energiebereitstellung“ verfügten. Da bereits eine Vielzahl von EVU (incl. kommunaler Stadtwerke) in diesem Markt aktiv waren und mit 30 % den zweitgrößten Anteil am Gesamtmarkt für sich verbuchen konnten (siehe Abbildung 60), schien man hier den klassischen Portfolio-Erfolgspfad gehen zu können (vgl. Abbildung 59):

³⁰⁷ geringes Marktwachstum beim Erdgas durch Zugewinne auf dem Raumwärmemarkt zu Lasten des Heizöls

³⁰⁸ vgl. z.B. Energie & Management (2000); MSE Consulting GmbH (2001); trend:research (2003)

1. Die Cash Cows (Strom und Erdgas) erwirtschaften hohe finanzielle Überschüsse.
2. Diese Überschüsse werden in den Ausbau eines Question Mark (Contracting) investiert.
3. Durch den aktiven Ausbau steigern die EVU kontinuierlich ihren Marktanteil und das Fragezeichen Contracting wird zum Star im Produktpotfolio.
4. Nachdem sich das Outsourcing der Nutzenergiebereitstellung allgemein durchgesetzt hat, geht das Wachstum des Contracting-Marktes langsam zurück und die EVU erwirtschaften mit der Cash Cow Contracting hohe finanzielle Überschüsse.

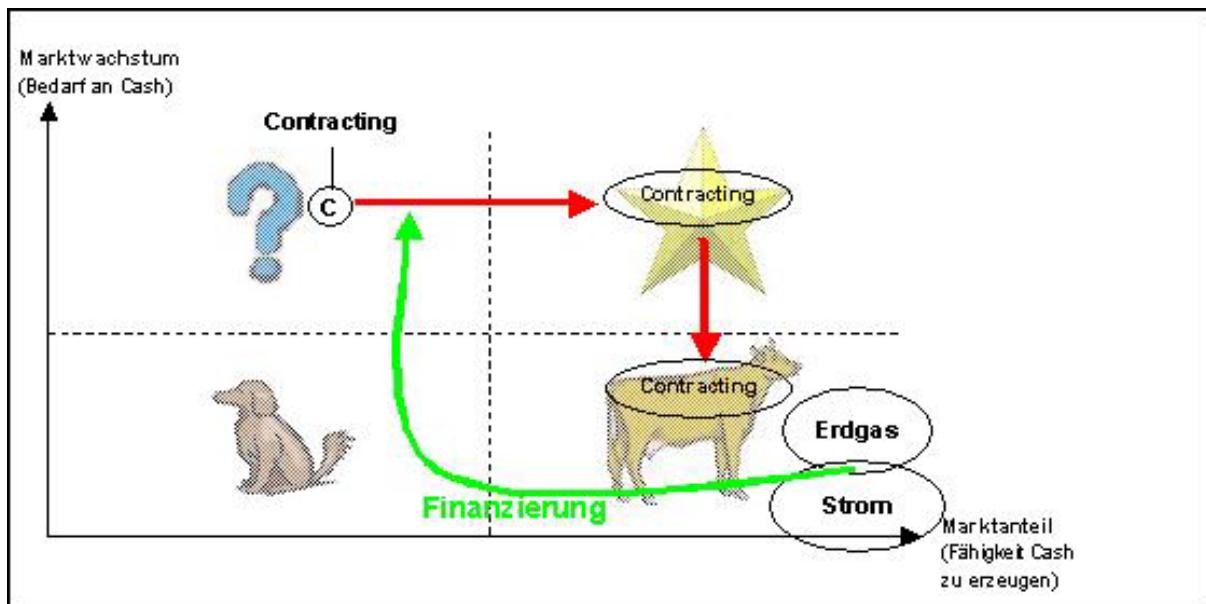


Abbildung 59: Contracting in der Portfolio-Planung von EVU nach der Liberalisierung

Die Umsetzung dieser Idealstrategie in der Portfolio-Planung ist jedoch von zwei Voraussetzungen abhängig:

1. Der **Contracting-Markt** erlebt in den nächsten Jahren tatsächlich ein starkes **Wachstum**, was von der grundsätzlichen Vorteilhaftigkeit der Institution Contracting gegenüber der Eigenrealisation abhängig ist. Prognosen in aktuellen Marktstudien und Fachveröffentlichungen sehen die Entwicklungschancen durchweg optimistisch. Die in dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung der „Effizienz- und Marktwachstumshypothese“ hat hierzu jedoch ernüchternde Ergebnisse geliefert.

2. Es gelingt den **EVU**, ihren **Marktanteil** gegenüber Wettbewerbern aus anderen Ursprungsbranchen zu steigern. Insbesondere auf Contracting spezialisierte Energiedienstleister sind hinsichtlich des Marktanteiles zur Zeit noch in einer stärkeren Position als die EVU. Damit bleibt die Überprüfung der „EVU-Wettbewerbshypothese“ erforderlich.

Bei Anwendung der Portfolio-Matrix ist weiterhin kritisch anzumerken, dass zur Anbietergruppe der EVU bereits 1998 rd. 200 einzelne Anbieter gehörten³⁰⁹, die auf ihrem jeweiligen lokalen/regionalen Markt durchaus hohe Marktanteile erzielten. Auf den Gesamtmarkt bezogen kann das einzelne EVU jedoch nur einen ausgesprochen kleinen Marktanteil auf sich vereinigen. Die mit dem Marktanteil korrelierenden Größen- und Erfahrungsvorteile sind aber vom Marktanteil des einzelnen Anbieters im Verhältnis zum **überregionalen Gesamtmarkt** abhängig, womit EVU selten zu den Kostenführern gehören dürften.

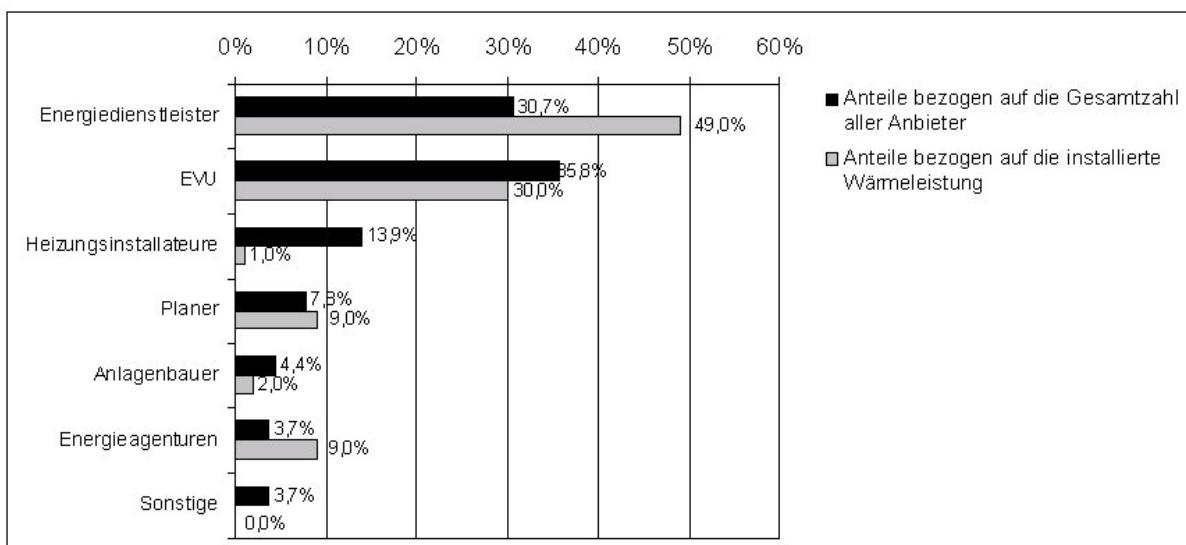


Abbildung 60: Marktanteile von Contractinganbietern nach Branchenzugehörigkeit 1998³¹⁰

Die aus Abbildung 60 abzuleitende Relation aus Gesamtzahl der Anbieter und Anteile an der installierten Wärmeleistung fällt besonders bei der Gruppe der Energiedienstleister deutlich besser aus als bei den EVU. Kooperationen mehrerer kleiner EVU, die darauf abzielen dieses SGF mit einer gemeinsamen Contracting-

³⁰⁹ hochgerechnete Anzahl von EVU, GVU und Stadtwerken in Energie & Management/Technomar (2000), S. 139

³¹⁰ vgl. Energie & Management / Technomar (2000), S. 127 -130

Tochtergesellschaft zu erschließen, bieten sich hier als Ausweg an, sind in der deutschen Energiewirtschaft bisher jedoch nicht bekannt geworden.

17.2 Kundenbindung durch Contracting

Neben den erwarteten Wachstumspotenzialen wird Contracting von den EVU ganz eindeutig als Instrument gesehen, die Kunden, die seit der Liberalisierung 1998 in der Wahl ihres Energieversorgers frei sind, wieder langfristig zu binden.³¹¹ Diese Aussage gilt ganz besonders für die Großkunden aus Industrie und Gewerbe.³¹²

Der Aspekt der Kundenbindung rangierte noch lange Zeit nach der Liberalisierung ganz oben in der Prioritätenliste deutscher EVU.³¹³ Unter dem Schock, dass jeder bisher monopolversorgte Kunde abwanderungsgefährdet ist, erschienen die wenigen Contracting-Kunden aus KWK-Projekten oder dem Wärmedirektservice wie ein Lichtblick: „Wenigstens hier kann uns nichts passieren!“ Im Hinblick auf die extrem kurzen Vertragslaufzeiten, wie sie nach der Liberalisierung im Stromgeschäft praktiziert wurden, galten Contracting-Vereinbarungen mit Ihren überwiegend an der Nutzungsdauer der Anlagen orientierten Vertragslaufzeiten als ideales Gegenmittel zur langfristigen Sicherung des eigenen Absatzes.

Dieser Ansatz ist jedoch zweischneidig, denn der Vorteil aus Sicht der EVU könnte die zukünftige Entwicklung der Institution Contracting stark behindern. Die Abneigung gegen lange Vertragslaufzeiten und große Abhängigkeiten ist bei vielen potenziellen Kunden ein gewichtiges Argument sich gegen ein Contracting zu entscheiden. Gerade im produzierenden Gewerbe, welches die EVU mit ihren Contracting-Angeboten besonders adressieren, wiegt dieser Aspekt besonders schwer. So sagen über 40 % der Unternehmen, die sich schon einmal gegen Contracting entschlossen haben, dass die zu lange Bindung einer der Gründe für die Vertragsablehnung war.³¹⁴

³¹¹ vgl. Bemann/Schädlich (2003), S. 149; Irrek/Kristof/Wagner (2003), S. 155, Rütten (2002)

³¹² z.B. Päsch, M., Unternehmenssprecher der E.on Westfalen Weser AG, Paderborn, Vortrag in der FH Bielefeld am 19.12.2003

³¹³ vgl. Laker (2000); Irrek/Kristof/Wagner (2003), S. 155

³¹⁴ vgl. Energie &Management/Technomar GmbH (2000), S. 51f.

17.3 Differenzierungspotenziale durch Contracting

Direkt mit der Liberalisierung der Energiemärkte setzten bei den EVU massive Bemühungen ein, dem scharfen Preiswettbewerb durch eine Differenzierungsstrategie (siehe Kapitel 8.2.2.2 Differenzierung) zu entgehen.³¹⁵ Verschiedenen Versuchen, dem Produkt Strom eine Marke oder gar Farbe zu geben oder die Kunden durch ein einzigartiges Produktbündel (Multi Utility) zu begeistern, hatten in der Praxis jedoch nur mäßigen Erfolg.³¹⁶ Demgegenüber versprachen Contracting-Angebote eine tragfähige Basis für eine Differenzierungsstrategie zu sein, mit der die EVU den Preiswettbewerb durch einen Qualitätswettbewerb ersetzen könnten. Diese Option erschien auch für kleine EVU/Stadtwerke interessant, denen ihre Größennachteile im Preiswettbewerb schwer zu schaffen machten.³¹⁷

Hierbei ist unstrittig, dass Contracting als individuelle Dienstleistung die nötige Inhomogenität besitzt, aus der für den Kunden wahrnehmbare Qualitätsunterschiede gegenüber Konkurrenzangeboten resultieren können. Beispiele:

- besseres Gesamtkonzept
- individuelle Problemlösung
- umfassender Service
- Ansprechpartner vor Ort
- vorhandene Geschäftsbeziehung etc.

Durch entsprechende Gestaltung des Marketing-Mix können also grundsätzlich Wettbewerbsvorteile gegenüber Wettbewerbern generiert werden.

Es darf jedoch nicht übersehen werden, dass Contracting-Angebote von EVU nicht nur mit anderen Contractoren im Wettbewerb stehen, sondern auch mit der „Make“-Alternative der Eigenrealisation durch den Kunden. Eine erhöhte Preisbereitschaft des Kunden ist das Fundament jeder Differenzierungsstrategie. Wie schon in Kapitel 3.1 beschrieben kann diese Preisbereitschaft nur durch einen Zusatznutzen erreicht werden, dem der Kunde einen entsprechenden Wert beimisst. Dieser werthaltige

³¹⁵ vgl. Laker, M. (2000)

³¹⁶ vgl. Maier/Geuer/Dotzenrath (2003), S. 4

³¹⁷ vgl. Irrek/Kristof/Wagner (2003), S. 149ff.

Zusatznutzen konnte bei der Überprüfung der „Differenzierungshypothese“ (vgl. Kapitel 16.2) i.d.R. nicht bestätigt werden.

18 Wettbewerbssituation am Contracting-Markt

18.1 Contractoren - Struktur der Anbieterseite

Grundsätzlich ist jede natürliche oder juristische Person berechtigt Contracting anzubieten. Derzeit sind über 500 Contractoren auf dem deutschen Markt aktiv³¹⁸, von denen knapp die Hälfte in Verbänden (VfW, PECU, ZVEI) organisiert ist. Die restlichen rd. 300 Unternehmen wie Stadtwerke, Energieagenturen und Heizungsinstallateure betreiben Contracting überwiegend als opportunistisches Geschäft neben ihren angestammten Geschäftsfeldern.³¹⁹ Je nach Größe, Produktidee, Zielgruppe oder Herkunftsbranche können Leistungsschwerpunkte und vorhandenes Know-how zwischen einzelnen Contractoren stark voneinander abweichen.³²⁰

Tabelle 15: Überblick über die Anzahl der Wettbewerber und Anlagenverteilung nach Größenklassen³²¹

| Größenklasse | Anlagen im Contracting |
|--------------|------------------------|
| Top 5 | mehr als 600 Anlagen |
| Top 50 | 150 - 600 Anlagen |
| 50. - 200. | 60 - 150 Anlagen |
| 200. - 500. | 30 bis 60 Anlagen |
| weitere | weniger als 30 Anlagen |

Nach der Anzahl der einzelnen Anbieter sind die am Markt tätigen Contractoren den in Abbildung 61 dargestellten Branchen zuzurechnen.

³¹⁸ vgl. Pabsch, M. (2003a), S. 38

³¹⁹ vgl. trend:research (2003a)

³²⁰ vgl. Energieagentur NRW (2002), S. 14

³²¹ vgl. trend:research (2003a)

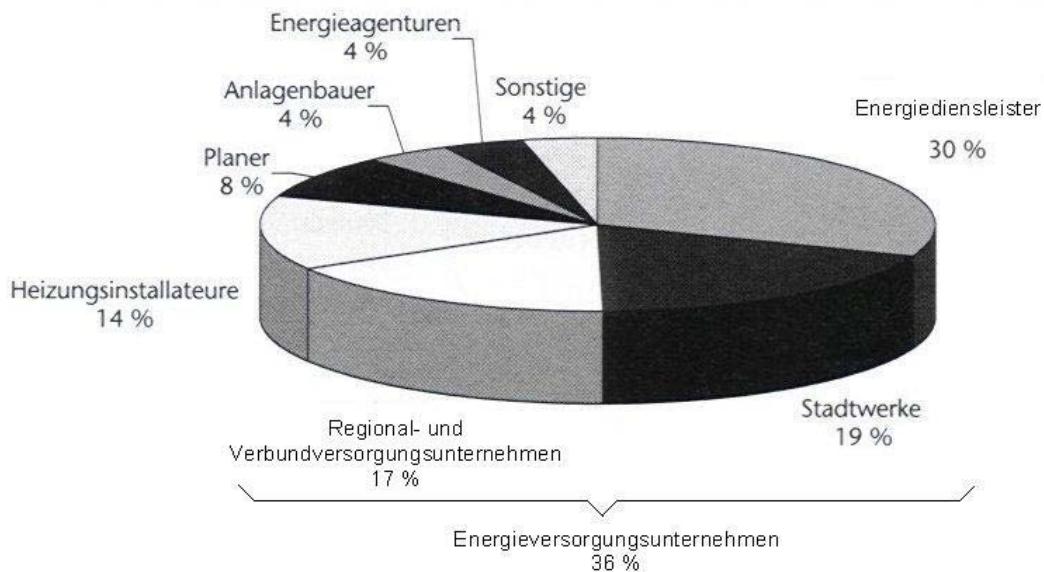


Abbildung 61: Verteilung der Contracting-Anbieter nach Herkunftsbranchen, Stand 1999³²²

18.1.1 Energieversorgungsunternehmen (EVU)

Die Zahlenmäßig stärkste Anbietergruppe stellen mit 36% die Unternehmen der öffentlichen Energieversorgung mit den angestammten Geschäftsfeldern Strom- und Erdgasversorgung. Sie werden hier differenziert nach den überwiegend lokal tätigen Stadtwerken und den größeren regional oder überregional tätigen Elektrizitäts- und Gasversorgungsunternehmen betrachtet. Es bleibt aber festzuhalten, dass die Übergänge innerhalb der Branche völlig fließend sind und etliche der Aussagen über Regionalversorger analog auf größere Stadtwerke zutreffen können bzw. umgekehrt.

18.1.1.1 Die Stadtwerke

Die Stadtwerke sind kommunale Unternehmen, die für eine Gemeinde oder Stadt häufig als Querverbundunternehmen³²³ tätig sind. In den meisten Fällen befinden sich deren Kapitalanteile immer noch (zumindest mehrheitlich) in kommunaler Hand. Die Stadtwerke sehen in Contracting eine Möglichkeit langfristige Kundenbindungen aufzubauen und zusätzlich Absatzeinbußen wegen der liberalisierten Energiemarkte in ihrem bisherigen Kerngeschäft zu kompensieren. Die meisten Stadtwerke

³²² vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 128

³²³ Zusammenfassung von Elektrizitäts-, Gas-, Fernwärme- und Wasserversorgung in einem Unternehmen.

beschränken das Angebot ihrer Contracting-Leistungen ebenfalls auf die lokale Ebene ihres angestammten Geschäftsgebietes.

Die Kundenakquisition erfolgt über vorhandene Kundenkontakte, über Anmeldedaten von Neukunden oder auch über direkte Informationen durch das örtliche Handwerk und ortsansässige Planer. Stadtwerke haben einen engen Bezug zu Kommunen, den Bürgern und den örtlichen Handwerksbetrieben.³²⁴

18.1.1.2 Die Regional- und Verbundversorgungsunternehmen

Diese Energieversorgungsunternehmen versorgen jeweils eine größere Region mit Strom und/oder Gas und sind dabei nicht auf einzelne Gemeinden oder Städte beschränkt.³²⁵ Sie sind entweder einem der vier großen in Deutschland tätigen Energiekonzerne zuzurechnen (E.on, RWE, Vattenfall Europe und EnBW), oder treten als regionaler Energieversorger in der Hand kommunaler Zweckverbände auf (z.B. EWE AG, Oldenburg). Mancherorts treten sie als Vorlieferanten für die zuständigen Stadtwerke auf, während sie an Orten ohne lokales EVU bis zur Energieverteilung an die Endkunden voll integriert sind.

Das vorrangige Ziel bei Contracting-Projekten regionaler/überregionaler EVU war zunächst, wie bei den Stadtwerken, langfristige Kundenbindung im liberalisierten Energiemarkt zu erreichen. Darüber hinaus wird Contracting mehr und mehr als neues SGF zur Erschließung weiterer Ertragspotenziale gesehen.

Für den Geschäftsbereich Contracting gründeten einige Versorgungsunternehmen eigene Beteiligungsgesellschaften oder Dienstleistungsunternehmen. Des Weiteren nutzen regionale EVU ihre Kompetenz, ihre gute finanzielle und personelle Ausstattung und ihre hohe Kundenakzeptanz um speziell mittlere bis große Projekte zu akquirieren. Für diese Branche sind die Zielgruppen weit gestreut und auf keine bestimmten Gebäude-/Anlagentypen oder lokale Märkte beschränkt. Für Installation, Wartung oder Störungsdienst wird häufig das örtliche Handwerk als Kooperationspartner eingebunden.³²⁶

³²⁴ vgl. Energieagentur NRW (2003), S. 16

³²⁵ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 127

³²⁶ Vgl. Energieagentur NRW (2003), S. 15

18.1.2 Die Energiedienstleister

Das Hauptgeschäftsfeld von Energiedienstleistungsunternehmen sind ausschließlich Energiedienstleistungen, wie beispielsweise das Contracting. Das Ausmaß der Angebote ist vom vorhandenen Know-how, der wirtschaftlichen Stärke, der Betriebsgröße und der jeweiligen Unternehmensphilosophie abhängig.

Unternehmen dieser Gruppe sind überwiegend eigenständige Geschäftseinheiten, die häufig auch konzernzugehörig sind. Die Muttergesellschaften gehören zu einem großen Teil den Branchen der Energieversorgungs- und Immobilienunternehmen sowie der Anlagenbauer an.

Da sich die Energiedienstleister auf das Geschäftsfeld Contracting konzentrieren und ihre Leistung im Gegensatz zu vielen Stadtwerken regional oder sogar bundesweit anbieten, wurden von diesen Anbietern bisher die meisten Contracting-Verträge abgeschlossen³²⁷ so dass diese Gruppe nach der installierten Anlagenleistung noch deutlich vor den EVU auf dem ersten Platz steht (siehe Abbildung 62).

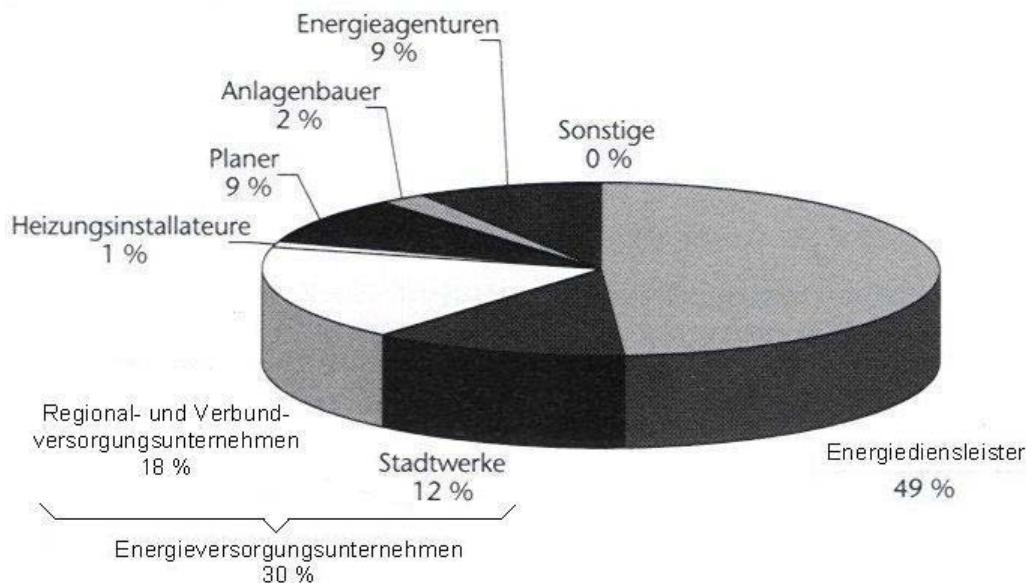


Abbildung 62: Verteilung der installierten Anlagenleistung nach Contractoren

³²⁷ Vgl. Energieagentur NRW (2003), S. 14

18.1.3 Die Handwerksbetriebe / Heizungsinstallateure

Einige Handwerksbetriebe (überwiegend das Heizungsbauhandwerk) treten für die Energiedienstleistung Contracting nicht nur als Kooperationspartner anderer Contractoren auf sondern betreiben Contracting als eigenständiges Angebot. Ihre Stärken liegen im engen Kundenkontakt und in ihrer fachhandwerklichen Fertigkeit. Sie erhöhen ihre Chancen im Contracting-Markt, wenn sie zusätzlich über Planungskompetenz verfügen.

Bei dieser Gruppe der Contractoren ist auffällig, dass sie zahlenmäßig zwar fast 14% der Contracting-Anbieter ausmachen, aber dass der Anteil der durch sie installierten Wärmeleistung mit 1% sehr gering ist. Es ist davon auszugehen, dass in Zukunft Handwerks- und Installationsbetriebe meist nur in Kooperation mit anderen Contractoren tätig sein werden.

18.1.4 Die Anlagenbauer

Zu den Anlagenbauern gehören neben Anlagenbau- und Montagefirmen auch Komponentenhersteller³²⁸, die aufgrund ihrer Erfahrungen in der Erstellung von Energieanlagen sowie den meist vorhandenen Planungsabteilungen ein hohes Maß an technischer Kompetenz besitzen. Die Contracting-Angebote erstrecken sich meist auf größere Projekte, die z.B. bei Industrie, Gewerbe, öffentlichen Gebäuden, Verwaltungen und Messen angeboten werden.

Die Kundenakquisition erfolgt häufig über Ausschreibungsbeteiligungen oder die direkte Ansprache von Kunden, für die bereits Anlagen geplant und installiert wurden und deren Anlagenlebensdauer inzwischen erreicht ist.³²⁹

Treten Anlagenbauer als Contractoren auf, liegt ihre Motivation in erster Linie in der Absatzförderung der eigenen Anlagen. Mit James Watt ist in dieser Branche der Ursprung aller Contracting-Angebote zu finden.

³²⁸ Vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 128

³²⁹ Vgl. Energieagentur NRW (2003), S. 15

18.1.5 Die Planer

Zu der Gruppe der Planer gehören Energie- und Haustechnik-Planungsbüros, die über Contracting-Know-how verfügen.³³⁰ Zum Tagesgeschäft dieser Anbietergruppe gehört neben der Begutachtung bestehender Contracting-Projekte und Analyse von Energieeinsparpotentialen auch die optimierte Planung neuer Energieversorgungsanlagen.³³¹ Häufig stehen sie sowohl den Contracting-Nehmern als auch anderen Contractoren als neutrale und kompetente Berater zur Seite.

18.1.6 Die Energieagenturen

Die vielerorts seit Anfang der neunziger Jahre gegründeten Energieagenturen beschäftigen sich überwiegend mit Beratung und Durchführung von Projekten zur rationellen Energieverwendung oder zur Nutzung regenerativer Energien. Dabei sind sie meist regional oder landesweit tätig und haben sich seitdem als Partner für zukunftsweisende Contracting-Projekte bewährt.

Neben Aufgaben der Projektentwicklung bieten die meist kommerziell arbeitenden Energieagenturen auch eigenständige Contracting-Leistungen für innovative technische Anwendungen an.³³² Die meisten Energieagenturen beschränken sich jedoch auf die Beratung potenzieller Contracting-Nehmer und vermitteln sie bei Bedarf an geeignete Contractoren weiter.

18.1.7 Sonstige

Noch nicht ausdrücklich genannt wurden beispielsweise Beteiligungs- oder Finanzierungsgesellschaften. Ihr Anteil am Contracting-Markt kann statistisch kaum erhoben werden, da bei den dort praktizierten Kooperationsformen häufig keine eindeutige Trennung zwischen Contracting und Eigenrealisation mehr möglich ist.

³³⁰ Vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 128

³³¹ Vgl. Bemann/Schädlich (2002), S. 17

³³² Vgl. Energieagentur NRW, (Contracting- Leitfaden NRW, 2003), S. 17

18.2 Quellen möglicher Wettbewerbsvorteile

In aktuellen Marktstudien wird trotz einer überaus positiven Einschätzung des deutschen Contracting-Marktes auf Wettbewerbsrisiken hingewiesen, die etlichen Contractoren einen langfristigen Erfolg in diesem Geschäft verwehren werden.³³³ trend:research (2003) geht davon aus, dass weniger als 30 % der über 500 Anbieter im Markt langfristig erfolgreich sein werden und dass nur wenige lokale EVU in diese Gruppe der Erfolgreichen vorstoßen können.³³⁴

Die in dieser Arbeit durchgeführte Analyse der Make-or-Buy-Entscheidung für Nutzenergiebereitstellung hat ergeben, dass die in genannten Marktstudien angestellten Wachstumsprognosen deutlich zu optimistisch sind. Anstatt vom enormen theoretischen Marktpotenzial auszugehen, das alle Objekte ab einer gewissen Mindestgröße (z.B. 50 kW Wärmeleistung) einrechnet, muss vielmehr festgestellt werden, dass Contracting nur in bestimmten Sonderfällen eine realistische Chance im Wettbewerb mit der Eigenregelösung hat. Wenn selbst die überaus optimistischen Marktstudien auf erhebliche Wettbewerbsrisiken hinweisen, um wie viel schwieriger wird der Wettbewerb für die Contractoren werden, wenn nur ein moderates Marktwachstum realisiert werden kann!

Welches sind nun die entscheidenden Wettbewerbsvorteile für ein langfristig erfolgreiches Contracting-Geschäft in einem nur moderat wachsenden Markt?

18.2.1 Größenvorteile

Entsprechend der herausragenden Bedeutung der Kosteneffizienz im Bereich des Contractings sind Kostenvorteile als primäre Quelle von Wettbewerbsvorteilen zu nennen. Diese können insbesondere durch eine konsequente Begrenzung der Gemeinkosten sowie durch Größen- und Skalenvorteile erreicht werden.

³³³ vgl. Energie & Management/Technomar GmbH (2000), S. 240ff.; MSE Consulting GmbH (2001), S. 6ff.

³³⁴ vgl. trend:research (2003a), S. 63

18.2.1.1 Kostendegression durch Größenvorteile

Die unvermeidbaren Gemeinkosten eines Contractors können durch Skalenvorteile und eine gute Auslastung des Unternehmens beherrschbar gemacht werden (Economies of Scale an Steam). Hierfür ist das Erreichen und Überwinden einer kritischen Geschäftsfeldgröße erforderlich. In der Befragung von Contractoren geben zwar viele Unternehmen an, das Contracting-Geschäft „rechne“ sich bereits ab der ersten Anlage, weil jedes Objekt projektbezogen kalkuliert werde, diese Aussage kann jedoch nur zutreffen, wenn Contracting als opportunistisches Projektgeschäft betrieben wird. Ein opportunistisches Projektgeschäft, bei dem Einzelprojekte entsprechend den sich „von allein“ bietenden Möglichkeiten durchgeführt werden, ist jedoch nur lokal begrenzt und in einer minimalen Anzahl von Fällen durchführbar. Sobald Contracting als SGF mit eigenen Marketing- und Vertriebsaktivitäten betrieben wird, ist ein die Fixkosten des SGF deckender Mindestumfang erforderlich.

Neben der Degression der fixen Kosten wirkt sich eine zunehmende Geschäftsfeldgröße durch Erfahrungskurveneffekte³³⁵ (Savings), insbesondere in der Komplexen Vertragsgestaltung und Projektabwicklung, tendenziell positiv auf die variablen Kosten der Einzelprojekte aus.

18.2.1.2 Geringe Gemeinkosten durch effiziente (schlanke) Strukturen

Bei allem erforderlichen Streben nach Größe ist die Bedeutung effizienter Strukturen, welche die Deckungsbeiträge einzelner Projekte mit nur geringen Gemeinkosten für Führung, Verwaltung und Marketing belasten, für ein SGF Contracting genauso herausragend wie für alle anderen Branchen, in denen der Kostendruck ein dominierendes Wettbewerbskriterium ist. Dieser wichtige Aspekt bedarf in dieser Arbeit daher keiner gesonderten, contracting-spezifischen Analyse. Gerade für Contractoren mit EVU-Ursprung ist aber festzustellen, dass neue Geschäftsfelder in der turbulenten Zeit nach der Liberalisierung der Energiemärkte häufig actionistisch aufgebaut wurden, ohne auf eine konsequente Kostenkontrolle zu achten. Gerade größere EVU hatten die finanziellen Ressourcen, den Aufbau entsprechend den Erwartungen in diesem SGF großzügig zu budgetieren. Inzwischen wird in vielen

³³⁵ vgl. Hopfenbeck (2000), S. 576 - 579; Hindle (2001), S. 90ff.; Rosenberg (2000), S. 29ff.

EVU nicht nur die Rentabilität einzelner Contracting-Projekte, sondern auch das Ergebnis des ganzen Geschäftsfeldes hinterfragt.³³⁶

Eine Vorreiterrolle in Sachen Kostenkontrolle hat Vattenfall Europe Contracting GmbH übernommen, die aus der 1997 gegründeten HEW Contract Gesellschaft für Energie und Service GmbH hervorgegangen ist und zu den führenden Contracting-Anbietern in Deutschland gezählt werden muss. In den vergangenen 2 Jahren wurde eine Restrukturierung vollzogen, durch die Personal- und Sachkosten um 25% gesenkt werden konnten.³³⁷ Trotz jährlicher Wachstumsraten zwischen 20 und 30% wurde die Mitarbeiterzahl bei etwa 280 konstant gehalten. Dabei ist der Anteil der Mitarbeiter im Contracting-Kerngeschäft gewachsen, wohingegen andere Bereiche (z.B. Marketing) konsequent ausgedünnt bzw. outsourct wurden. Entsprechende Kostensenkungsmaßnahmen stehen vielen anderen Contractoren aus der EVU-Branche in den nächsten Jahren zweifellos noch bevor.

18.2.1.3 Umfassende Problemlösungen nur von großen Contractoren darstellbar

Zusätzlich zu den genannten Kostendegressionen erlaubt erst die zunehmende Größe einer strategischen Geschäftsfeldeinheit die Erweiterung des Contracting-Angebotes zu einem umfassenden Angebot verschiedener Gebäudemanagement-Dienstleistungen. Gerade die attraktive Kundengruppe der Industrieunternehmen fragt vermehrt Komplettlösungen nach, bei denen das Outsourcing von Facility Management-Leistungen nicht auf die Nutzenergiefierrung beschränkt ist, sondern alle Gebäudedienstleistungen aus einer Hand umfasst. Contractoren, die „nur“ die Wärme-, Strom- und Druckluftversorgung gewährleisten, können bei diesen Kunden höchstens noch als Subunternehmer eines Facility Managers aktiv werden.

18.2.1.4 Finanzkraft

Für Contractoren wird die Größe damit aus vielen Gründen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Da es sich beim Contracting um ein Geschäft mit hohem Investmentanteil handelt, sind die Anforderungen an die Finanzkraft erfolgreicher Contractoren entsprechend groß. Es ist damit zu rechnen, dass nur wenige Contractoren die Größe erreichen werden, um am Markt erfolgreich zu sein. Diese

³³⁶ vgl. trend:research (2003a), S. 81

³³⁷ vgl. Dittmer (2003), S. 19

gehören vornehmlich in die Gruppe der spezialisierten Energiedienstleister innerhalb finanzkräftiger Konzerne an oder sind als Tochterunternehmen größerer EVU vergleichbar strukturiert, spezialisiert und finanziell ausgestattet.

18.2.1.5 Großes Geschäfts- und Absatzgebiet

Unter der in dieser Arbeit begründeten Annahme, dass Contracting keine Massenerscheinung werden wird, sondern langfristig auf Sonderfälle beschränkt bleibt, muss der Contractor seine Dienstleistung zumindest überregional, besser bundesweit anbieten, um das erforderliche Geschäftsvolumen akquirieren zu können. Für die Mehrzahl der EVU steht überwiegend die Sicherung bestehender Kundenverbindungen im angestammten Versorgungsgebiet im Zentrum der Contracting-Strategie. Außerdem fehlen oft die finanziellen Ressourcen für ein bundesweites Engagement. Für die Masse der mittleren und kleinen EVU ist es demnach empfehlenswert, möglichst keine Ressourcen in den Aufbau eines unattraktiven Geschäftsfeldes zu stecken und Contracting nur opportunistisch im Rahmen von Einzelprojekten zu betreiben, die jedes für sich positive wirtschaftliche Ergebnisse liefern.

18.2.2 Kundennähe

Zu einer völlig anderen Einschätzung gelangen Irrek/Kristof/Wagner (2003), die im Contracting gerade für Stadtwerke eine erfolgversprechende Strategieoption sehen.³³⁸ Ihrer Schlussfolgerungen basieren jedoch auf umfangreichen Marktpotenzialen, die den Stadtwerken auch in ihrem lokal begrenzten Versorgungsgebiet ein ausreichendes Contracting-Volumen ermöglichen sollten. In dieser Arbeit wurde die Erschließbarkeit dieser Marktpotenziale unter Effizienzgesichtspunkten jedoch weitgehend widerlegt.

Dennoch sind gewisse Wettbewerbsvorteile, die für EVU ins Feld geführt werden³³⁹, auch bei kleinem Geschäftsumfang nicht von der Hand zu weisen: Langjährige Geschäftsverbindungen, vorhandene Kundennähe, Glaubwürdigkeit und Know-how im Bereich dezentraler Energiesysteme bringen den bisherigen Endenergielieferanten häufig in die Rolle des „ersten Ansprechpartners“, wenn sich ein Kunde konkret mit dem Gedanken an ein Nutzenergie-Contracting träßt. Gerade

³³⁸ vgl. Irrek/Kristof/Wagner (2003), S. 149ff.

³³⁹ vgl. Irrek/Kristof/Wagner (2003), S. 161f.

dieser Vorteil kann für EVU zur Festigung und Absicherung bestehender Kundenbeziehungen beitragen, womit die Gefahr des Eindringens fremder EVU in das eigene Versorgungsgebiet kalkulierbar bleibt. Für die von vielen EVU erhofften Neuakquisitionen in fremden Geschäftsgebieten wird die Nähe zum bisherigen Energieversorger dementsprechend zum Hemmnis. Beide Aspekte sprechen dafür, dass EVU, die sich mit ihrem Contracting-Angebot nicht überregional aufstellen können oder wollen, das Contracting-Geschäft opportunistisch (bei sich bietender Gelegenheit) betreiben, um die Kalkulation der Einzelprojekte nicht mit zusätzlichem Aufwand für eine aufwendige Vermarktung zu belasten.

18.2.3 Bestehende Versorgungsnetze

Als mögliche Basis für besondere Synergien wurde in Kapitel 15.5.2 die Einbindung der Kundenanlagen in bestehende Versorgungsnetze genannt. Insbesondere die Betreiber von Fernwärmennetzen können als Contractoren wirtschaftliche Vorteile realisieren, die weder vom Energienutzer in Eigenregie noch von einem möglichen Konkurrenten kopiert werden können. Die Möglichkeit, in eigenen Strom- und Wärmenetzen für eine bessere Auslastung der Energieanlagen zu sorgen, bringt das lokale EVU insbesondere bei dezentraler Kraft-Wärme-Kopplung in eine monopolartige Situation. Als Beispiel sei hier das Contracting der Wärmeversorgung für die Schokoladenfabrik Schokinag, Mannheim, genannt: Durch die Anbindung an das schon bestehende Fernwärmennetz der MVV Energie konnte deren Contracting-Tochter, die MVV Energie Industrial Solutions, ein Contracting-Angebot machen, dass zu einer echten Verbesserung der Kosteneffizienz beim Kunden führte.³⁴⁰ Zusätzlich bieten eigene Versorgungsnetze grundsätzlich die Möglichkeit einer preisgünstigen Endenergiebeschaffung, da das EVU die Nachfrage des gesamten Versorgungsgebietes akkumuliert und entsprechend günstige Einkaufsbedingungen hat. Es ist jedoch darauf zu achten, dass auf diesem Wege nicht das Stammgeschäft (Strom- und Erdgasversorgung) für eine verdeckte Subventionierung des Contracting-Geschäfts missbraucht wird.

³⁴⁰ vgl. Melzer, T. (2004), S. 42

18.2.4 Spalten Know-how

Wenn es um technisch anspruchsvolle Lösungen geht, bei denen der Kunde nicht den Kostenführer, sondern den kompetentesten Techniker sucht, sind die Anlagenhersteller gegenüber allen anderen Wettbewerbern im Vorteil. Dieses extrem kleine Marktsegment, in dem kein Kosten- sondern Differenzierungswettbewerb herrscht, könnten sich damit die Anlagenhersteller leicht sichern. Die hohen technischen Ansprüche beruhen i.d.R. auf speziellen Anforderungen im Produktionsprozess des Energienutzers. Üblicherweise ist die Energiebereitstellung damit so nah am Kernprozess des Kunden angesiedelt, dass es für ein Contracting kaum noch in Frage kommt.

18.3 Befragung verschiedener Contractor-Gruppen nach ihren Wettbewerbsvorteilen

Die genannten Wettbewerbsvorteile sind üblicherweise bei jedem einzelnen Contractor individuell ausgeprägt. Dennoch können Ähnlichkeiten im Wettbewerbsprofil verschiedener Contractoren der gleichen Herkunftsbranche ausgemacht werden. Eine weitere im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Befragung von $n = 33$ Contractoren verschiedener Gruppen bestätigte grundsätzlich die in Kapitel 18.2 herausgearbeiteten Wettbewerbsvorteile.³⁴¹ Neben Größenvorteilen, Kundennähe, eigenen Versorgungsnetzen und gutem Know-how führten die befragten Contractoren noch einige zusätzliche potenzielle Wettbewerbsvorteile auf (vgl. Tabelle 16). Diese finden nachfolgend aber keine weitere Berücksichtigung, weil ihre Wirksamkeit in den bisherigen Ausführungen dieser Arbeit widerlegt wurde oder aber weil es sich um Wettbewerbsvorteile handelt, die grundsätzlich von jeder Anbietergruppe reklamiert werden könnten.

³⁴¹ vgl. Rempe (2004), S. 49ff.

Tabelle 16: Selbsteinschätzung verschiedener Contractor-Gruppen

| | Wettbewerbsvorteile | Schwächen |
|---|--|---|
| kommunale EVU (n = 5) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ lokale Präsenz ➤ eigene Versorgungsnetze ➤ vorhandener Kundenstamm ➤ alle Leistungen aus einer Hand (Multi Utility) ➤ Bekanntheitsgrad ➤ Kundenzufriedenheit steht an erster Stelle | <ul style="list-style-type: none"> ➤ größere EVU haben eine bessere Finanzkraft ➤ Anlagenbauer sind flexibler und risikofreudiger |
| regionale EVU (n = 6) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ kompetenter Ansprechpartner ➤ regionale Präsenz (kurze Wege zum Ansprechpartner) ➤ Full-Service Angebote (24h Bereitschaft) ➤ kurze Reaktionszeiten ➤ Image | <i>Alle befragten regionalen Anbieter machten zu ihren Schwächen keine Angaben</i> |
| überregionale EVU (n = 5) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ganzheitliche Problemlösung ➤ starke Präsenz in der Industrie (Referenzen) ➤ Marktführer im Bereich Contracting ➤ Besitz der notwendigen Ressourcen (Markt- und Finanzmacht) ➤ alle Leistungen aus einer Hand (Multi Utility) ➤ jahrelange Erfahrung (gutes Know-how) ➤ umfassende Beratung mit Machbarkeitsprüfung ➤ Einsatz von herstellerneutraler Technik | <ul style="list-style-type: none"> ➤ monopolartige Stellung kommunaler EVU ➤ kommunale EVU haben eine bessere Kundennähe ➤ Anlagenbauer haben ein besseres Know-how in der Bauabwicklung ➤ Handwerksbetriebe verfügen über engere Kundenbeziehungen |
| Energie-dienst-leistungs-unternehmen (n = 8) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ kurze Reaktionszeiten ➤ Einsatz regenerativer Energien ➤ regionale Präsenz, örtliche Nähe (Bekanntheitsgrad, Kundennähe) ➤ preisgünstig ➤ Komplettlösungen mit zusätzlichen Dienstleistungen (Abrechnungsdienstleistung) ➤ kompetentes Personal | <ul style="list-style-type: none"> ➤ benötigte Endenergie und Anlagen müssen eingekauft werden ➤ EVU haben eine höhere Finanzkraft und würden sich im Preiskampf durchsetzen ➤ es fehlt eine Marke ➤ Anlagenbauer kann für die Anlagen günstigere Preise anbieten |
| Handwerks-betriebe (n = 4) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kundennähe und Aufrichtigkeit ➤ Kunden können auf feste Ansprechpartner vertrauen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ fehlende Lobby gegenüber anderen Anbietern, z.B. EVU |
| Anlagenbauer (n = 5) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ kompetent in der individuellen Konzepterstellung ➤ Finanzierung und Risikoübernahme ➤ umfangreiche technische Konzepte ➤ überregional tätig | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Schwäche im Bereich der Energiebeschaffung |

Mag die Selbsteinschätzung der „eigenen Stärken“ auch teilweise auf eine möglichst positive Darstellung des eigenen Unternehmens zurückzuführen sein, so liefern die Aussagen zu „eigenen Schwächen“ verlässliche Hinweise auf handfeste Wettbewerbsvorteile anderer Anbietergruppen. Als Ergebnis der Zuordnung der in Kapitel 18.2 herausgearbeiteten Quellen typischer Wettbewerbsvorteile zu den einzelnen Contractoren-Gruppen ergibt sich die folgende Tabelle.

Tabelle 17: Ausprägung von Wettbewerbsvorteilen bei verschiedenen Contractor-Gruppen

| Wettbewerbsvorteil | Stadtwerke, kommunale EVU | regionale EVU | überregionale EVU | Energie- dienstleistungs- unternehmen | Handwerks- betriebe | Anlagenbauer |
|--|------------------------------|------------------|----------------------|---|------------------------|--------------|
| Kostendegression durch Größenvorteile | - | 0 | ++ | ++ | -- | - |
| umfassende Problemlösungskompetenz | - | 0 | ++ | ++ | - | + |
| Finanzkraft | 0 | + | ++ | + | -- | - |
| großes Absatzgebiet | - | 0 | ++ | ++ | -- | + |
| Kundennähe | ++ | + | 0 | - | ++ | 0 |
| eigene Versorgungsnetze | ++ | + | + | -- | -- | -- |
| Spitzen-Know-how | - | - | - | 0 | - | ++ |

Während die typischen Größenvorteile bei den auf Contracting spezialisierten Tochterunternehmen überregionaler EVU und bei den (größeren) Energiedienstleistungsunternehmen liegen, sind Stadtwerke und Handwerker aufgrund ihrer Kundennähe häufig der „erste Ansprechpartner“. Auch der Vorteil der lokalen Versorgungsnetze liegt überwiegend bei den Stadtwerken, wobei angemerkt werden muss, dass auch die größeren regionalen und überregionalen EVU mancherorts über Verteilungsnetze verfügen und die Aufgaben eines lokalen Versorgers wahrnehmen. Die Vorteile der Anlagenbauer liegen zweifellos in ihrer technischen Kompetenz. Diese Kernkompetenz verwertet die Mehrzahl jedoch

primär im Rahmen des Anlagenverkaufs und nur sekundär, quasi als Absatzförderung, durch ein Contracting.

19 Schlussfolgerungen zur EVU-Wettbewerbshypothese und Handlungsempfehlungen

Die **EVU-Wettbewerbshypothese** wurde in Kapitel 2 folgendermaßen formuliert:

„EVU haben gute Voraussetzungen am Wachstum des Contracting-Marktes überproportional zu partizipieren und können sich gegen die Konkurrenz aus anderen Branchen durchsetzen.“

Die Analyse in Kapitel 18 hat gezeigt, dass EVU tatsächlich über wichtige Ressourcen verfügen, aus denen Wettbewerbsvorteile im Contracting-Markt abgeleitet werden können. Die Größen- und Spezialisierungsvorteile reiner Energiedienstleistungsunternehmen können grundsätzlich auch von EVU erworben werden, wenn sie vergleichbar strukturierte Contracting-Tochtergesellschaft gründen und diese mit den notwendigen finanziellen Ressourcen für ein umfassendes und überregionales Angebot an Gebäudedienstleistungen ausstatten. Über die erforderlichen Mittel für ein solch intensives Engagement dürften allerdings nur die größten EVU verfügen. Vorhandene Kundenbeziehungen und eigene Versorgungsnetze verschaffen den EVU - in ihrem angestammten Versorgungsgebiet - darüber hinaus spürbare Wettbewerbsvorteile gegenüber spezialisierten Energiedienstleistungsunternehmen. EVU sind hierdurch in einer dauerhaft günstigen Position und gehören damit zu den aussichtsreichsten Akteuren im Contracting-Markt. Die spezifischen Vorteile der Handwerksbetriebe (Kundennähe) und Anlagenbauer (technisches Know-how) können deren Nachteile (Größe, Finanzkraft) gegenüber den EVU allein nicht aufwiegen.

Die EVU-Wettbewerbshypothese wird damit bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit der EVU im angestammten Versorgungsgebiet bestätigt. Das in der Hypothese unterstellte Marktwachstum kann entsprechend den Analysen zur Effizienz- und Marktwachstumshypothese (vgl. Kapitel 16.1) jedoch nicht bestätigt werden. Vielmehr ist ein überregionales Versorgungsgebiet Voraussetzung dafür, dass durch die vorteilhafte Wettbewerbsposition auch das für ein eigenständiges SGF

„Contracting“ erforderliche Mindestvolumen generiert werden kann. Aus der Gruppe der EVU haben damit nur wenige große (weniger als 3 % der über 900 deutschen EVU) die Aussicht, langfristig mit einem eigenständigen SGF „Contracting“ erfolgreich zu sein. Um die Prozesse effizient zu gestalten, muss dieses als Tochtergesellschaft vergleichbar organisiert sein wie ein spezialisiertes Energiedienstleistungsunternehmen, kann aber zusätzlich auf Ressourcen und Kundenkontakte der EVU-Muttergesellschaft zurückgreifen. Neben den üblichen Nutzenergieformen (Wärme, Kälte, KWK) muss das Angebot entsprechend den Kundenanforderungen nicht nur weitere Nutzenergien (z.B. Druckluft), sondern auch weitere Gebäudedienstleistungen umfassen, wenn man nicht in die ungünstige Position eines Subunternehmers für Facility Manager abrutschen möchte. Die Chance, dass „Contracting“ einmal eine vergleichbare Bedeutung im Produkt-Portfolio wie die angestammten Geschäftsfelder „Stromverkauf“ oder „Erdgasverkauf“ erreicht, besteht aber auch bei diesen „Energieriesen“ nicht.

Für die große Mehrzahl der EVU bietet das Contracting-Geschäft trotz der örtlich vorteilhaften Wettbewerbssituation kein ausreichendes Potenzial für ein aktives Angebot von Contracting-Leistungen und den Aufbau einer strategischen Geschäftsfeldeinheit. Statt dessen sollten kostspielige Aktivitäten in dieser Richtung vermieden werden, um einzelne Projekte, die das EVU aufgrund seiner lokalen Präsenz ohne eigenen Aufwand akquirieren kann, nicht zusätzlich zu belasten. Dieses „opportunistisch“ betriebene Contracting-Geschäft kann auf Einzelprojektbasis und mit auskömmlichen Margen kalkuliert werden.

Die bei EVU weit verbreitete Sorge, dass Konkurrenten über Contracting-Projekte in das eigene Versorgungsgebiet einbrechen, kann vor dem Hintergrund einer sehr moderaten Einschätzung des zukünftigen Contracting-Marktes relativiert werden. Aus der in dieser Arbeit durchgeföhrten Effizienzanalyse folgt, dass die in EVU verbreitete Befürchtung „Wenn wir es nicht machen, macht es jemand anderes“³⁴² nur in wenigen Sonderfällen zutreffend ist. Die Absicherung einiger weniger Geschäftsbeziehungen rechtfertigt i.d.R. aber noch nicht den Aufbau einer neuen strategischen Geschäftsfeldeinheit, welche den gesamten Stamm an Großkunden mit Contracting erreichen will. Vor diesem Hintergrund erübrigts sich für diese EVU

³⁴² vgl. Rütten (2002)

auch eine weitere Differenzierung des eigenen Angebotes in die vom Potenzial her weit weniger bedeutenden Nutzenergieformen „Druckluftcontracting“ oder gar „Beleuchtungscontracting“.

Teil F: Fazit

20 Zusammenfassung

In der Energieversorgungs-Branche sowie der einschlägigen Literatur wird zur Zeit eine überwiegend einseitig optimistische Darstellung der Institution Contracting und ihrer Marktentwicklungsperspektiven vertreten. In dieser Arbeit wurde gezeigt, dass die verbreiteten Einschätzungen auf zum Teil oberflächlichen Analysen beruhen und eine differenziertere Bewertung erforderlich ist.

Vom Contracting wird oft als „Effizienzwerkzeug“ gesprochen. Es wurde aber nachgewiesen, dass der Großteil der im Rahmen von Contracting-Maßnahmen erzielten Effizienzgewinne auf die Sanierung von Energieanlagen bzw. deren Ersatz durch neuere Technik zurückzuführen ist. Im Rahmen einer Befragung wurde selbst von der Mehrzahl der Contractoren zugegeben, dass die selben Effizienzverbesserungen auch vom Energienutzer in Eigenregie erreicht werden könnten. Der als Argument für Contracting häufig vorgetragene Wirtschaftlichkeitsvergleich „Vor dem Contracting : Nach dem Contracting“ ist bei der Beurteilung des Gesamtmarktes demnach irreführend und muss durch den Vergleich „Ohne Contracting (make) : Mit Contracting (buy)“ ersetzt werden, damit der Institution Contracting wirklich nur die Effizienzverbesserungen zugerechnet werden, bei denen die technische Optimierung ohne ein entsprechendes Contracting-Angebot unterblieben wäre. Die von vielen Seiten in Fachpresse, EVU-Praxis und Politik propagierten Effizienzgewinne durch den Einsatz von Contracting lassen sich demnach nicht verallgemeinern, sondern sind auf besonders gelagerte Einzelfälle begrenzt. Wichtigstes Beispiel hierfür sind Modernisierungsinvestitionen zur Auflösung eines Investitionsstaus, insbesondere in kommunalen Liegenschaften. Eine staatliche Förderung der Institution Contracting ist somit kritisch zu hinterfragen und in jedem Fall auf diese Einzelfälle zu beschränken.

Es bleibt festzuhalten, dass in der Mehrzahl der Fälle der Energienutzer den Anlagenbetrieb technisch vergleichbar effizient gestalten kann wie ein Contractor, ohne jedoch auf die aufwändige und mit hohen Transaktionskosten belastete Institution eines Contractings zurückgreifen zu müssen. Die durch Outsourcing

anderer Gebäudedienstleistungen (z.B. Reinigung, Wachdienst) erzielten Kosteneinsparungen lassen sich im Bereich der Nutzenergiebereitstellung nicht im gleichen Umfang nachvollziehen. Dies liegt einerseits am hohen Anteil der Anlagekosten im Energieversorgungsbereich, die auf standort- und kundenspezifischen Investitionen beruhen. Hier wird das komplette Investitionsrisiko vom Contractor auf den Contracting-Nehmer abgewälzt (Vollamortisation während der langjährigen Vertragslaufzeit), womit in diesem Bereich kein Flexibilitätsgewinn zu erwarten ist. Eine gegenüber der Eigenrealisation bessere Auslastung der teuren Anlagen kann ebenfalls nicht erreicht werden. Andererseits zeichnet sich die Energieumwandlung durch einen relativ geringen Anteil an Personalkosten aus, wodurch externe Anbieter keine vergleichbaren Kostenvorteile wie bei den typischen personalintensiven Outsourcing-Leistungen erzielen können (Stichworte: Urlaub, Krankheit, Tarifaspekte). Durch die aufwändigeren Abwicklung der Buy-Transaktion (Contracting) fällt der im Nutzenergiebereich top-entscheidungsrelevante Kostenvergleich deshalb überwiegend zu Gunsten der Make-Alternative (Eigenrealisation) aus. Diese Einschätzung wurde selbst von 75% der Contractoren im Rahmen der Befragung bestätigt.

Die bisherigen Marktprognosen unterstellten aufgrund der typischen Effizienzvorteile, die durch Outsourcing auf der einen und vertikale Integration auf der anderen Seite in anderen Branchen realisiert werden konnten, eine grundsätzliche Vorteilhaftigkeit von Contracting gegenüber der Eigenrealisation. Dementsprechend wird von einem enormen Marktpotenzial (über 1,2 Mio. Objekte in Deutschland) ausgegangen, welches bei der derzeit geringen Marktausschöpfung (ca. 5 - 8%) sehr hohe Wachstumsraten von um die 20 Prozent pro Jahr als realistisch erscheinen lässt. Wie oben beschrieben, wird die grundsätzliche Vorteilhaftigkeit von Contracting nicht am Markt anerkannt werden, womit das theoretische Marktpotenzial irrelevant wird. Vielmehr wird sich der Markt nach dem stürmischen Engagement einiger EVU in den letzten Jahren zunächst wieder beruhigen. Anschließend ist davon auszugehen, dass eine um viele Kleinanbieter bereinigte Contractoren-Gruppe, die sich auf Grund von Größen- und Spezialisierungsvorteilen gegen die Masse der heute über 500 Anbieter durchgesetzt hat, ein langfristig moderates Wachstum in diesem Markt erreichen wird.

Speziell für die Contracting-Anbieter aus der EVU-Branche wurde in dieser Arbeit der dominierende Einfluss der Kostenvorteile auf den Erfolg von Contracting-Projekten herausgearbeitet. Weiterer Zusatznutzen, der den Contracting-Nehmern angeboten wird, ist nur in wenigen Einzelfällen von ausschlaggebender Bedeutung. Contractoren stehen damit eindeutig im Kostenwettbewerb mit der herkömmlichen Eigenrealisierung durch den Kunden. Die in Literatur und EVU-Praxis vielfach betonten Perspektiven für eine Strategie der Differenzierung vom Konkurrenten mit der Möglichkeit von Premium-Preisen sind demnach aus wettbewerbsstrategischer Sicht zwar nachvollziehbar, bleiben wegen des vorgelagerten und kostenorientierten Wettbewerbs mit der Eigenrealisation aber irrelevant. Kleinere EVU, insbesondere kommunal agierende Stadtwerke, werden in diesem Markt kein ausreichendes Volumen erzielen und sollten mangels Amortisationsmöglichkeiten in diesem Geschäftsfeld keine größeren Investitionen für den Aufbau umfangreicher Strukturen oder Marketingmaßnahmen vornehmen. Statt dessen sollte in dieser Gruppe die Möglichkeit der Kooperation genutzt werden, um durch Beteiligung vieler kleiner EVU an einer gemeinsamen Contracting-Gesellschaft das effiziente Mindestvolumen und die im Wettbewerb erforderlichen Größenvorteile zu erreichen. Ansonsten bleibt den kleineren EVU nur die Alternative, sich auf besonders vorteilhafte Einzelprojekte zu konzentrieren, bei denen sie aufgrund vorteilhafter Rahmenbedingungen (z.B. Einbindung von KWK-Anlagen in das örtliche Nahwärmenetz) echte und einmalige Effizienzvorteile besitzen. Bei diesen Projekten können sie wegen der vorhandenen Kundennähe auch ohne großen Marketingaufwand zum Zuge kommen.

Als Ergebnis dieser Arbeit werden der in EVU-Praxis und Fachliteratur verbreiteten Einschätzung die folgenden 10 Thesen entgegengestellt:

10 Thesen zum Contracting

1. Die beim Contracting praktizierte Form der Arbeitsteilung im Bereich der Nutzenergiebereitstellung führt allgemein zu keiner Verbesserung der Kosteneffizienz gegenüber der Eigenrealisation durch den Energienutzer.
2. Typische Outsourcing-Vorteile sind beim Contracting nicht ausgeprägt. Ein Gewinn an Flexibilität und eine Reduktion der Kosten (insbesondere beim

Personal und bei der Anlagenauslastung) kann üblicherweise nicht erreicht werden.

3. Unter dem Aspekt der Transaktionskostentheorie ist die Institution Contracting keine Verbesserung gegenüber der Eigenrealisation durch den Energienutzer. Die contractete Energieanlage weist üblicherweise eine 100%ige Standortspezifität auf und der langfristige Contract führt wegen seiner Komplexität insbesondere auf Seiten des Kunden zu großen Unsicherheiten.
4. Bei der Bewertung der durch Contracting induzierten Verbesserung der Energieeffizienz darf nicht der Vergleich

„vor Contracting (alte Technik) : nach Contracting (neue Technik)“

angestellt werden, da hierdurch eher der technische Fortschritt als der Nutzen von Contracting abgebildet wird. Vielmehr vermittelt nur der Vergleich

„mit Contracting : ohne Contracting“

einen realistischen Eindruck von der Vorteilhaftigkeit dieser Institution. Contracting liefert hierbei regelmäßig nur dann nennenswerte Effizienzgewinne, wenn eine Sanierungs- oder Erneuerungsinvestition vom Energienutzer nicht selbst durchgeführt wird, obwohl sie wirtschaftlich geboten ist. Eine institutionelle Förderung von Contracting durch die Politik ist grundsätzlich zu hinterfragen, zumindest aber auf diese Sonderfälle zu beschränken.

5. Das realisierbare Marktpotenzial für Contracting wird in Deutschland erheblich überschätzt, weil allgemein von Effizienzvorteilen des Contractings gegenüber der Eigenrealisierung ausgegangen wird. Tatsächlich führt Contracting nur in Sonderfällen zu Effizienzgewinnen. Im Contracting-Markt sind langfristig nur mäßige Wachstumsraten erreichbar.
6. Contractoren stehen mit Ihrem Angebot primär im Kostenwettbewerb mit der Alternative „Eigenrealisation durch den Energienutzer“. Die

Verhandlungsmacht der Abnehmer, denen die Möglichkeit zur Eigenrealisierung offen steht, ist die dominierende Wettbewerbskraft innerhalb der Contracting-Branche und lässt diese für EVU insgesamt wenig attraktiv erscheinen. Der Aspekt eines Differenzierungswettbewerbs gegenüber anderen Contractoren hat keine nennenswerte praktische Bedeutung.

7. Contracting findet hauptsächlich dort Anwendung, wo fehlende Finanzierungsmittel den Energienutzer von einer Eigenrealisation wirtschaftlich gebotener Maßnahmen abhalten. Während die „Kosteneffizienz“ in anderen Wirtschaftsbereichen zu einem Outsourcing-Boom geführt hat, ist bei Contracting-Projekten überwiegend der „Ressourcenzutritt“ (insbesondere zu finanziellen Ressourcen) das ausschlaggebende Motiv.
8. Die von EVU angestrebte Kundenbindung durch Contracting kann nur erreicht werden, wenn dem Kunden im Gegenzug konkrete, insbesondere wirtschaftliche Vorteile geboten werden können. Dies wird beim Contracting nur in Sonderfällen erreicht.
9. Für den langfristigen Erfolg mit einem strategischen Geschäftsfeld „Contracting“ sind große Geschäftsvolumina mit entsprechenden Größenvorteilen erforderlich. Hier aktive EVU müssen **umfangreiche finanzielle Ressourcen** bereitstellen, um Ihr Angebot **überregional** zu vertreiben und neben der reinen Nutzenergiebereitstellung auch weitere Leistungen des Gebäudemanagements (**Facility Management**) übernehmen zu können. Diese Option steht nur sehr wenigen EVU offen.
10. Die Masse der EVU sollte Contracting opportunistisch (bei sich bietender Gelegenheit) betreiben und jedes Einzelprojekt mit einer auskömmlichen Gewinnmarge kalkulieren. Hierdurch werden die wenigen Projekte nicht von Gemeinkosten für Organisation und Marketing einer speziellen Geschäftsfeldeinheit „Contracting“ belastet. Der Aufbau aufwändiger Strukturen ist lokal kaum rentabel und weit weniger hilfreich als die ohnehin bestehende Kundennähe und lokale Präsenz als lokaler Versorger.

Teil G: Anhang

21 Literaturverzeichnis

- Arbeitsgemeinschaft Öko-Institut e.V./Berliner Energieagentur (2000): Energieeinspar-Contracting als Beitrag zu Klimaschutz und Kostensenkung, S.68
- Arnold, U. (1999): Basisstrategien des Outsourcing aus Sicht des Beschaffungsmanagement, in: Controlling, H. 7/1999
- Bandemer, M. v. (2004): Deutliche Energiekostensenkung im Mittelstand möglich, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 54. Jg., 2004, Heft 6, S. 391 - 392
- Barney, J.B. (1991): Firm Ressources and Sustained Competitive Advantages, in: Journal of Management 17, 1, S. 99 - 120
- Becker, J. (2001): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7., überarb. und erg. Auflage, München, 2001
- Bemmamn, U./Müller, A. (Hrsg.) (2000): Contracting Handbuch 2000 - Energiekosten einsparen: Strategien - Umsetzung - Anwendung, Köln, 2000
- Bemmamn, U./Schädlich, S. (Hrsg.) (2002): Contracting Handbuch 2002 - Energiekosten einsparen: Strategien - Umsetzung - Praxisbeispiele, Köln, 2002
- Bemmamn, U./Schädlich, S. (Hrsg.) (2003): Contracting Handbuch 2003 - Energiekosten einsparen: Strategien - Umsetzung - Praxisbeispiele, Köln, 2003
- Bertelsmann, T. (2003): Contracting als innovatives Dienstleistungsangebot von Energieversorgungsunternehmen, Bielefeld, FH, DA, 2003
- Beyer, C. (2004): Leichter Ausweg Leasing?, im Internet veröffentlichte Informationen im Handwerksportal der DVN Deutsche Vergabenetz GmbH, Berlin, URL:<http://www.handwerk.de>, Abruf am 24.08.2004
- Bleicher, K. (1994): Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt/New York, 1994

- BMWA (2003a): Energieindikatoren Deutschland - Stand 04/2003, Bundesministerium für Berlin, 2003 Wirtschaft und Arbeit
- BMWA (2003b): Energie Daten 2003 - Nationale und internationale Entwicklung, Berlin, 2003 Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
- BMW (2001): Nachhaltige Energiepolitik für eine zukunftsfähige Bundesministerium für Energieversorgung - Energiebericht, Berlin, 2001 Wirtschaft und Technologie
- BDL (2003): Leasing 2002/03 (Geschäftsbericht), Berlin, 2003 Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen e.V.
- BDL (2004): Leasing-Markt 2003, URL: Bundesverband Deutscher <http://www.leasingverband.de/>, Abruf am 04.05.2004 Leasing-Unternehmen e.V.
- Berekoven, L./Eckert, W. Marktforschung : methodische Grundlagen und praktische Ellenrieder, P. (1993): Anwendung, 6. Aufl., Wiesbaden, 1993
- BMF (2002): Die ökologische Steuerreform ist effektiver Umweltschutz, Bundesministerium der Berlin, 2002 Finanzen
- Bofinger, P. (2003): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, München, 2003
- Bose, H. P. (1990): Modernisierungsschub durch Fremdfinanzierung, in HR Heft:10/90, S. 397-399
- Bragg, St. M. (1998): Outsourcing - A guide to selecting the correct business unit, negotiationng the contract, maintaining contraol of the process, New York, 1998
- Braunmühl, W. v. (1994): Contracting - Idee, Umsetzung, Erfahrungen, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, Heft 6/1994, S. 354-361
- Braunmühl, W. v. (2000): Handbuch Contracting, 2. Aufl., Düsseldorf, 2000
- BSRIA/Consultic (2002): Facilities Management in Germany, im Internet veröffentlichtes Report Summary zur Marktstudie, URL: <http://www.facility-manager.de/germany.htm>, Abruf am 30.08.2004

- Brodhagen, C. (2003): Anwendungsbeispiele für Contracting, in: Bemann, U./Schädlich, S. (Hrsg.): Contracting Handbuch 2003 - Energiekosten einsparen: Strategien - Umsetzung - Praxisbeispiele, Köln, 2003, S. 299ff.
- Bundesregierung (2000): Nationales Klimaschutzprogramm – Beschluss der Bundesregierung vom 18. Oktober 2000
- Bundesregierung (2004): Perspektiven für Deutschland - Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung, Berlin, o.J.
- Cheng, T.C.E./Podolsky, S. (1996): Just-in-Time Manufacturing, 2. Aufl., London, 1996
- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4 (1937), S. 386 - 405
- Corsten, H. (1988): Zielbildung als interaktiver Prozess, in: WISU, Heft 6/1988
- Coulter, S./Doig, S./Hoare, R./Sheth, N. (2002): Web-Enabled Product Development, in: McKinsey & Company: Leading through Innovation, 2002, URL: <http://www.mckinsey.com>, Abruf am 06.01.2004
- Crainer, S. (1998): Die ultimative Managementbibliothek: 50 Bücher, die Sie kennen müssen, aus dem Engl. von Winfried Hof, 2. Aufl., Frankfurt/Main/New York, 1998
- Cyrol, M. (2004): Auswertung energietechnischer Analysen der ENEX AG, FH Bielefeld (SA), 2004
- Deutsche Energieagentur (dena) (2002): Partnerschaft für Energieeffizienz und Klimaschutz, Berlin, 2002
- Deutsche Energieagentur (dena) (2004): Pilotprojekt für Contracting für Bundesliegenschaften: Nationale Nachhaltigkeitsstrategie: Gebäude optimieren - Kosten senken - Klima schützen (im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen), Berlin, o.J.
- Deutsche Leasing AG (2004): Basel II : Perspektive Leasing - Der Nutzen liegt im Gebrauch, nicht im Erwerb, im Internet veröffentlichte Informationen, URL: <http://www.sparkassen-leasing.de/>, Abruf am 24.08.2004
- Dietl, H./Pauli, M./Royer, S. (1999): Internationaler Finanzplatzwettbewerb : ein ressourcenorientierter Vergleich, Wiesbaden, 1999
- DIN 8930-5 (2003): Deutsches Institut für Normung e.V. Kälteanlagen und Wärmepumpen : Begriffe und Formelzeichen, Teil 5: Contracting, Fassung November 2003, Berlin, 2003

- Dinkelbach, W./ Rosenberg, O. (1994): Erfolgs- und umweltorientierte Produktionstheorie, 4., neubearb. und erw. Auflage, Berlin, 2002
- Dittmer, M. (2003): Größere energieintensive Kunden ansprechen, Interview in: Energie & Management vom 01.11.2003, S. 19
- Drucker, P. (1985): Innovations-Management für Wirtschaft und Politik, nach der Originalausgabe: Innovation and Entrepreneurship - Practice and Principles, New York, 1985, Düsseldorf, 1985
- Dudda, C./Radgen, P./ Schmid, J. (Hrsg.) (2002): Contracting - Finanzierung - Betreibermodelle: Leitfaden für die Anwendung bei Druckluftanlagen, Karlsruhe, 2002
- Edelmann, H./Nickel, M. (2003): Erfolgreiche Geschäftsstrategien für Stadtwerke und regionale Versorger, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 53. Jg., 2003, Heft 7, S. 460 - 464
- EKON-Institut (2003): Ein Leitfaden für Krankenhäuser zur Senkung der Betriebsausgaben, Hockenheim, 2003
- Energie & Management/ Technomar GmbH (2000): Der Markt für Energie-Contracting - Potenziale in Industrie, Gewerbe und Wohnungswirtschaft - Deutschland, Österreich und Schweiz, Herrsching, 2000
- Energie & Management (2003): Chemie-Unternehmen sparen gemeinsam, in: Energie & Management v. 15.03.2003, S. 18
- Energie-Spektrum (2002): Einsparpotenziale dank Contracting, in: Energie-Spektrum Nr. 3/2002, S. 53
- Energieagentur NRW (2001): Contracting erfolgreich umsetzen mit RAVEL NRW, Wuppertal, 2001
- Energieagentur NRW (2002): Leitfaden zur Projektabwicklungsform Contracting, Wuppertal, 2002
- Energieagentur NRW (2004): Contracting in Kommunen - und es funktioniert doch!, Wuppertal, o.J.
- Enquete-Kommission (2001): Enquete-Kommission des 14. deutschen Bundestages „Nachhaltige Energieversorgung unter den Bedingungen der Globalisierung und der Liberalisierung“, Erster Bericht - Teilbericht zu dem Thema ‘Nachhaltige Energieversorgung auf liberalisierten und globalisierten Märkten: Bestandsaufnahme und Ansatzpunkt‘, Berlin, 2001

- Enquete-Kommission (2002): Enquete-Kommission des 14. deutschen Bundestages „Nachhaltige Energieversorgung unter den Bedingungen der Globalisierung und der Liberalisierung“, Abschlussbericht, Berlin, 2002
- ENTEGA (2004): Contracting: Gemeinsam - Das Beste herausholen, im Internet veröffentlichte Produktinformationen, URL: <http://www.entega.de>, Abruf am 24.06.2004
- European Commission (2001): Energieeinspar-Contracting Leitfaden, Regensburg, 2001
- Fleiß, S. (2000): Industrielles Kaufverhalten, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb - Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Auflage, Berlin, 2000
- Forschungsstelle für Energiewirtschaft (2002): Energiestatistik 1999 : Aktuelle Informationen zum Energieverbrauch in Deutschland, URL: <http://www.ffe.de/>, Abruf am 23.01.2002
- Fraunhofer Institut (2002): Contracting, Finanzierung, Betreibermodelle, Karlsruhe, 2002
- Franze, F. (1995): Betriebliches Outsourcing: Im Zeichen des Lean Management, in: HandelsZeitung (SHZ), Nr. 11, 16.03.1995, S. 53
- Freund, Robert (2002): Einspar-Contracting bei Gemeindegebäuden, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, Heft 7/2002, S. 472
- Frost & Sullivan (2001): Western European Industrial Contract Energy Management Markets - Executive Summary, Frankfurt, 2001
- Furubotn, E./Pejovich, S. (1972): Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, in: Journal of Economic Literature, Vol. 10 (1972), S. 1137 - 1162
- Garvin, D. (1983): Quality on the Line, in: Harvard Business Review, September-Oktober 1983
- Geißler, M. (2003): Ausrichtung auf wirtschaftliche Lösungen, Interview in: Energie & Management - Zeitung für den Energiemarkt, Nr. 17/2003 vom 01.09.2003, S. 1
- Gerlach, J./Pfaffhausen, H./Iten, A. (2003): Keine Angst vor Outsourcing, in: Energie & Management vom 01.06.2003, unter Bezugnahme auf: Accenture/IMCS: Outsourcing 2007: Von der IT-Auslagerung zu Innovationspartnerschaft, URL: <http://www.accenture.de>, ohne Abrufdatum

- Glaser, H./Geiger, W./Rohde, V. (1991): PPS, Produktionsplanung und -steuerung, Grundlagen - Konzepte - Anwendungen, Wiesbaden, 1991
- Grant, R. M. (2000): Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, Third Edition, Bodmin (MPG Books Ltd), 2000
- Gröner, S./Zapf, M. (1998): Unternehmen, Stakeholder und Umweltschutz, in: uwf, Heft 1/1998
- Gutenberg, E. (1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York, 1983
- Hahn, W. (2004): Individuelle Modernisierung durch Contracting-Modelle: Optimierung der Energiekosten, in: ew (Elektrizitätswirtschaft) Jg. 103, 2004, Heft 13, S. 44 - 45
- Hamburger Abendblatt (2004): Basel-II-Abkommen befähigt Leasing, in: Hamburger Abendblatt, Extra-Journal, vom 24.08.2004, im Internet veröffentlichter Artikel, URL: <http://www.abendblatt.de/>, Abruf am 24.08.2004
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review 68, 3, S. 79 - 91 (deutsche Übersetzung: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in Harvard Manager 2/1991, S. 66 - 78)
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1994): Wettkampf um die Zukunft : Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, nach der Originalausgabe „Competing for the Future“, Boston, 1994, aus dem Amerikan. von Gebauer, S./Pumpernig, A., Wien, 1995
- Hayek, F.A.v. (1945): The Use of Knowledge in Society, in: American Economic Review, Vol. 35 (1945), S. 519 - 530
- Heinloth, K. (1997) : Die Energiefrage, Braunschweig, 1997
- Hennicke, P./Jochem, E./Prose, F. (Hrsg.) (1997): Interdisziplinäre Analyse der Umsetzungschancen einer Energiespar- und Klimaschutzpolitik, Mobilisierungs- und Umsetzungskonzepte für verstärkte kommunale Energiespar- und Klimaschutzaktivitäten, DFG-Forschungsbericht, Karlsruhe, Kiel, Wuppertal, 1997
- Hensing, I./Pfaffenberger, W./Ströbele, W. (1998): Energiewirtschaft, München, 1998
- Henzelmann, T. (1995): Contracting: ein effizientes Instrument auf dem Weg zum Least-Cost Planning, Kaiserslautern, 1995

- Hindle, T. (2001): Die 100 wichtigsten Management-Konzepte, 1. Aufl., München, 2001
- Hopfenbeck, W. (2000): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 13. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech, 2000
- Hüttner, M. (1989): Grundzüge der Marktforschung, 4. Aufl., München, 1989
- Hunke, D./Gilges, R. (2003): Standardisierung im Kleinkunden-Contracting eröffnet neue Marktchancen, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 53. Jg. (2003), Heft 9, S. 560 - 561
- ILTIS GmbH (2004): Facility Management: Gebäudeverwaltung im neuen Kleid, im Internet veröffentlichte Informationen, URL: <http://www.4managers.de>, Abruf am 30.08.2004
- Irrek, W./Kristof, K./Wagner, O. (2003) Contracting - eine Erfolg versprechende Strategieoption für Stadtwerke im Wettbewerb, in: Bemann/Schädlich, Contracting Handbuch 2003 - Energiekosten einsparen: Strategien - Umsetzung - Praxisbeispiele, Köln, 2003
- Kaier, U. (2002): Contracting: Zehn Prozent sind immer drin, in: BWK, Bd. 54 (2002), Nr. 5
- Kamenz, U. (1997): Marktforschung: Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen, Stuttgart, 1997
- Kniehase, V. (2002): Einführung, in: Bemann, U./Schädlich, S. (Hrsg.) Contracting Handbuch 2002 - Energiekosten einsparen: Strategien - Umsetzung - Praxisbeispiele, Köln, 2002
- Köpke, R. (2004): Biowärme für Verpackungskünstler, in: Energie & Management v. 01.02.2004, S. 17
- Kotler, P. (1977): Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart, 1977
- Kotler, P. /Armstrong, G./Saunders, J./Wong, V. (2003): Grundlagen des Marketing, 3., überarb. Auflage, München, 2003
- Kotler, P./Bliemel, F. (1999): Marketing-Management : Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9., überarb. und aktualisierte Auflage, Stuttgart, 1999
- Kress, R. (2002): Einspar-Contracting entlastet den öffentlichen Haushalt, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 52. Jg., 2002, Heft 10, S. 704 - 705

- Kristof, K. (2003): Intracting - eine Alternative?, in: Bemann, U./Schädlich, S. (Hrsg.): Contracting Handbuch 2003 - Energiekosten einsparen: Strategien - Umsetzung - Praxisbeispiele, Köln, 2003, S. 35 - 42
- Lacity, M.C./Hirschheim, R. (1993): Information Systems Outsourcing: Myths, Mathaphors and Realities, Chichester, 1993
- Laker, M. (Hrsg.) (2000): Marketing für Energieversorger - Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wien/Frankfurt, 2000
- Laker, M./Herr, S. (2000): Produkt- und Dienstleistungsstrategien, in: Laker, M. (Hrsg.): Marketing für Energieversorger - Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wien/Frankfurt, 2000
- Langefeld-Wirth, K./Ade, M. (2000): Rechtsfragen des Wärmecontractings, in: Braumühl, W. v. : Handbuch Contracting, 2. Aufl., Düsseldorf, 2000, S. 623 - 649
- Lehmeier, H. (1979): Grundzüge der Marktforschung, Stuttgart, 1979
- Löbbe, S./Briese, D. (2003): Konsolidierung im Stillen, in: Energie & Management vom 15.11.2003
- Lombriser, R. / Abplanalp, P.A. (1998): Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, 2., durchgesehene und ergänzte Auflage, Zürich, 1998
- Macneil, I.R. (1974): The many futures of contracts, Southern California Law Review, 47, 1974, S. 691 ff.
- Männel, W. (1981): Eigenfertigung und Fremdbezug, 2. Auflage, Stuttgart, 1981
- Maier, K.-D./Geuer, A./Dotzenrath, A.-I. (2003): Verpasste Chancen, in: Energie & Management vom 01.03.2003, S. 4
- Malachowski, J. (2004): Die „Make-or-Buy“-Entscheidung für Nutzenenergie: Effizienzanalyse für Contracting unter Berücksichtigung der Transaktionskosten, FH Bielefeld (DA), 2004
- Matje, A. (1996): Kostenorientiertes Transaktionscontrolling : konzeptioneller Rahmen und Grundlagen für die Umsetzung, Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1994, Wiesbaden, 1996
- Mattis, M. (2003): Multi-Utility: Wohin entwickelt sich der Markt? - Begriffe, Standort, Strategien, Tendenzen, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 53. Jg., 2003, Heft 3, S. 155 - 157

- Mayer, G./Murr, W./Sepp, F.X. (2003): Mehr gespart als gedacht, in: Energie & Management v. 01.06.2003, S. 15 - 16
- Meinefeld, M. (2003): Contractingumfrage 2003 bei 31 der deutschen Top 100 EVU, Bielefeld, FH, 2003
- Meixner, H. (2002): Contracting- Modelle, Grundlegende Konzepte und ihr ökonomische Eignung im Überblick, o.O., o.D.
- Melzer, T. (2004): Schokolade mit Energie: Contracting spart Energie und Kosten, in: ew-Elektrizitätswirtschaft, 103. Jg. (2004), Heft 13, S. 42 - 43
- Meyer-Renschhausen, M./ Freund, R. (1998): Contracting – Alternativen für kommunale Gebäude, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 48. Jg. Heft 4/1998, S. 210 - 215
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1986): Network Organizations: New Concepts for New Forms, in: California Management Review, Vol. 28, Spring 1986, S. 62 - 73
- MSE Consulting GmbH (2001): Bedürfnisse der Business-Kunden im liberalisierten Energiemarkt, 1. Ausgabe, Frankfurt am Main, 2001
- Müller, A. (2003a): Zweimal gespart, in: Energie & Management v. 01.05.2003, S. 11
- Müller, A. (2003b): Contracting für Pharma-Standort, in: Energie & Management v. 15.12.2003, S. 13
- Müller, A. (2004): Es schwebt was in der Luft, in: Energie & Management v. 01.02.2004, S. 17
- Osterloh, M./Frost, J. (1996): Prozessmanagement als Kernkompetenz : wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, Wiesbaden, 1996
- Ostertag, K. (2003): Das wirtschaftliche Einsparpotential von Wärme-Contracting, in: Bemmann, U./Schädlich, S. (Hrsg.): Contracting Handbuch 2003 - Energiekosten einsparen: Strategien - Umsetzung - Praxisbeispiele, Köln, 2003, S. 65 - 73
- Ouchi, W.G. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 25, 1980, S. 129 - 141
- Pabsch, M. (2003a): Contracting: gesundes Wachstum mit besten Aussichten, in ew-Elektrizitätswirtschaft, 102. Jg. (2003), Heft 13

- Pabsch, M. (2003b): Aktuelle Contracting-Marktentwicklung in Deutschland, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 53. Jg., Heft 9, 2003, Seite 554 - 556
- PECU (2003): Contracting - Mehr als Energie, Mainz, 2003
Bundesverband
Privatwirtschaftlicher
Energie-Contracting-
Unternehmen e.V.
- PECU (2004a): PECU legt Jahreszahlen im Contracting vor -
Bundesverband Einsparung entspricht CO2-Emissionen von 37.500
Privatwirtschaftlicher Einfamilienhäusern, URL: <http://www.pecu.de>,
Energie-Contracting- Abruf am 13.07.2004
Unternehmen e.V.
- PECU (2004b): Wünschenswerte gesetzliche Maßnahmen zur
Bundesverband Erleichterung der Marktdurchdringung des Contracting,
Privatwirtschaftlicher URL: <http://www.pecu.de>, Abruf am 19.08.2004
Energie-Contracting-
Unternehmen e.V.
- Picot, A. (1981): Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur
ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen,
in: Bohr, K. et. al. (Hrsg.): Unternehmensverfassung als
Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, 1981, S. 153
- 197
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie :
Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die
Betriebswirtschaft, 42. Jg. 1982, Heft 2, S. 267-284
- Picot, A./Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie, in:
Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 4,
1990, S. 178-184
- Pindyck, R.S./ Mikroökonomie, 5., aktualisierte Auflage, München,
Rubinfeld, D.L. (2003): 2003
- Plinke, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp,
M./Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb - Grundlagen
des Business-to-Business Marketing, 2. Auflage, Berlin,
2000
- Porter, M. E. (1980): Wettbewerbsstrategie : Methoden zur Analyse von
Branchen und Konkurrenten, 10. durchges. und erw.
Auflage, Frankfurt/Main, 1999
- Porter, M. E. (1985): Wettbewerbsvorteile : Spitzenleistungen erreichen und
behaupten, 6. Auflage, Frankfurt/Main, 2000

- Porter, M.E. (1991): Towards a dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal (Special Issue Winter 1991), 12, 1991, S. 95 - 117
- Porter, M.E. (1996): What ist Strategy?, in: Harvard Business Review, November/December 1996, S. 61 - 78
- Prognos/IER/WI (2002): Bericht „Szenarienerstellung“ für die Enquete-Kommision „Nachhaltige Energieversorgung“ des Deutschen Bundestages, Berlin, 17. Juni 2002
- Pümpin, C./Geilinger, U.W. (1988): Strategische Führung. Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmenspraxis. Die Orientierung, Nr. 76, 2., neu verfasste Auflage, Bern, 1988
- Quinn, J.B. (1992): Intelligent enterprise, New York, 1992
- Ramesohl, S. (2000): Entwicklungsbedingungen für Energieeffizienzmärkte im industriellen Mittelstand : Eine empirische Untersuchung der Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen, Paderborn, Univ.-GH, Diss., 2000
- Rempe, M. (2004): Markt- und ressourcenorientierte Analyse von strategischen Wettbewerbsvorteilen für Contractingangebote aus Sicht der Energieversorgungsunternehmen, Wilhelmshaven, FH, DA, 2004
- Rese, M. (2000): Marktprozess und Marketing-Theorie, Paderborn, Univ., Wintersemester 2000/2001
- Richter, R./Furubotn, E. (1996): Neue Institutionenökonomik : eine Einführung und kritische Würdigung, 2. durchges. u. erg. Aufl., Tübingen, 1999
- Rosenberg, O. (2000): Allgemeine BWL: Produktionsmanagement - Hauptstudium, Paderborn, Univ., Sommersemester 2000
- Rosenberg, O. (2001): Produktionsprogrammplanung - Hauptstudium, Paderborn, Univ., Wintersemester 2001/2002
- Rühli, E. (1994): Die Resource-based View of Strategy - Ein Impuls für einen Wandel im unternehmenspolitischen Denken?, in: Gomez et al. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel, Wiesbaden, 1994
- Rütten, D. (2002): Ein Stadtwerk auf dem Weg in die Zukunft - Diversifikation mit Multi-Utilities, Vortrag in der FH Bielefeld, 2002

- Rumelt, R.P. (1991): How Much Does Industry Matter?, in: Strategic Management Journal 12, 3, 1991, S. 167-185
- Ruoff, M. J. (2001): Strategic Outsourcing : Steigerung der Unternehmenseffizienz durch Outsourcing, Zürich, Univ., Diss., 2001
- RWE Solutions (2004): Contracting/Betrieb von Energieversorgungsanlagen bis zu ganzen Standorten, im Internet veröffentlichte Produktinformationen, URL: <http://www.rwesolutions.com>, Abruf am 24.06.2004
- Schädlich, S. (2003): Contracting-Definitionen: zur Entwicklung einer DIN-Norm, in: Bemann, U./Schädlich, S. (Hrsg.): Contracting Handbuch 2003 - Energiekosten einsparen: Strategien - Umsetzung - Praxisbeispiele, Köln, 2003, S. 211 -214
- Seicht, G. (1996): Geleitwort zu: Matje, A.: Kostenorientiertes Transaktionscontrolling : konzeptioneller Rahmen und Grundlagen für die Umsetzung, Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1994, Wiesbaden, 1996
- Seiferth, T. (2000): Neue strategische Geschäftsfelder in der liberalisierten deutschen Elektrizitätswirtschaft, Essen, Univ.-GH, Diss., 2000
- Schillings, R. (2000): Energieversorgung eines Kautschuk verarbeitenden Betriebs, in: Braunmühl, W. v.: Handbuch Contracting, 2. Aufl., Düsseldorf, 2000, S. 337 - 342
- Schneck, O. (2003): Lexikon der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, München, 2003
- Scholz, C. (2004): ORGA I: Die organische Perspektive, im Internet veröffentlichtes Vorlesungsskript, URL: <http://www.orga.uni-sb.de/>, Abruf am 28.06.2004
- Schwarze, R. (2003): Elektrizitätswirtschaft, Energiewirtschaft und -recht, Vorlesungsskript, Bielefeld, FH, 2003
- Smith, A. (1776): Der Wohlstand der Nationen : eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, aus d. Engl. übertr. nach d. 5. Aufl., London, 1789, München, 1974
- Stadler, M. (2003): Gestärkt am Markt auftreten, in: Energie & Management v. 15.12.2003, S. 13
- Stadtwerke Mainz (2004): Contracting, im Internet veröffentlichte Produktinformationen, URL: <http://www.stadtwerke-mainz.de>, Abruf am 24.06.2004

- Stadtwerke Rüsselsheim (2004): Contracting? Bietet ihren Kunden Mehrwert, im Internet veröffentlichte Produktinformationen, URL: <http://www.stadtwerke-ruesselsheim.de>, Abruf am 24.06.2004
- Ströbele, W. (1999): Die Märkte für Mineralöl und Erdgas, in: Hake et. al. (Hrsg.): Liberalisierung des Energiemarktes, Jülich, 1999
- Taylor, F.W. (1911): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, nach der Originalausgabe: The Principles of Scientific Management, New York, 1911, Nachdr. der autorisierten Ausgabe München 1913, Weinheim 1995
- Tepe, H./Salmon, J./Schlemminger, R. (2003): Outsourcing von Facility-Management-Leistungen ohne Qualitätsverlust, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 52. Jg., 04/2003, S. 170-174
- tete.net (2004): Heizöl ist die wirtschaftlichste Energie, Bremen, 2004; im Internet veröffentlichte Informationen, URL: <http://www.heizoelpreis.de>, Abruf am 20.08.2004
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2001) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierte Sicht, 3., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden, 2001
- Tietzel, M. (1981): Die Ökonomie der Property Rights : Ein Überblick, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Bd. 30, 1981, S. 207 - 243
- trend:research (2002): Multi Utility 2002, Bremen, 2002; im Internet veröffentlichte Informationen zur Stammstudie, URL: <http://www.trendresearch.de>, Abruf am 01.03.2004
- trend:research (2003a): Der Markt für Contracting in Deutschland bis 2010 : Marktvolumen, Erfolgsfaktoren, Wettbewerb - Potenzialstudie, Bremen, 2003
- trend:research (2003b): Der Markt für Contracting in Deutschland bis 2010 : Marktvolumen, Erfolgsfaktoren, Wettbewerb, Bremen, 2003; im Internet veröffentlichte Informationen zur Potenzialstudie, URL: <http://www.trendresearch.de>, Abruf am 23.01.2004
- trend:research (2004): Der Markt für Energiedienstleistungen, 2. Auflage, Bremen, 2004; im Internet veröffentlichte Informationen zur Potenzialstudie, URL: <http://www.trendresearch.de>, Abruf am 01.03.2004
- Tschätsch, H.-U. (2004): Innovative Dienstleistungen im Energiemarkt, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 54. Jg., 2004, Heft 6, S. 389 - 390

- Ulrich, H. (1987): Unternehmenspolitik, 2. Auflage, Bern/Stuttgart, 1987
- Umweltbundesamt (2000): Energiespar-Contracting als Beitrag zu Klimaschutz und Kostensenkung: Ratgeber für Energiespar-Contracting in öffentlichen Liegenschaften, Berlin, 2000
- Uthmann, J. (2004): Kraftwerk für Papierfabrik, in: Neue Westfälische vom 29.04.2004, Ausgabe für Bielefeld
- Vallon, H. (2003): Leasing nach Basel II : Eine Untersuchung der Eigenkapitalunterlegungen von Leasinggesellschaften und ein Vergleich Leasing gegen Kredit, Fachhochschule Salzburg (DA), 2003
- VDI 2067 Blatt 1 (2000): Wirtschaftlichkeit gebäudetechnischer Anlagen: Grundlagen und Kostenberechnung, in: Verein deutscher Ingenieure, VDI-Richtlinien, Nr. 2067, Blatt 1, Berlin, 2000
- VfW -Verband für Wärmelieferung (2003): Ausschreibungsleitfaden, Hannover, 2003
- VfW - Verband für Wärmelieferung (2004a): Homepage des VfW, URL: <http://www.vfw.de>, Abruf am 27.04.2004
- VfW -Verband für Wärmelieferung (2004b): Der Verband für Wärmelieferung e.V. in Zahlen, URL: <http://www.vfw.de>, Abruf am 13.07.2004
- VIK (2002): Statistik der Energiewirtschaft 200/2001, Essen, 2002
Verband der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft e.V.
- Voß, W. (2004): Interview in: Basel-II-Abkommen befähigt Leasing, in: Hamburger Abendblatt, Extra-Journal, vom 24.08.2004, im Internet veröffentlichter Artikel, URL: <http://www.abendblatt.de/>, Abruf am 24.08.2004
- Weis, H. C. (2001): Marketing, 12., überarb. und aktualisierte Aufl., Ludwigshafen, 2001
- Wietschel, M./Balduf, J./Schöttle, H./Rentz, O. (1999): Least-Cost Planning und Contracting im liberalisierten Markt, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 49. Jg., Heft 5/1999, S. 318 - 323
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, 1975

- Williamson, O.E. (1985): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus : Unternehmen, Märkte, Kooperationen, nach der Originalausgabe „The Economic Institutions of Capitalism“, New York, 1985, aus d. Amerikan. übers. von M. Streissler, Tübingen, 1990
- Wuppertal Institut et al. (2000): Completing the Market for Least-Cost Energy Services, Wuppertal, 2000
- Wuppertal Institut (2002): Die vergessene Säule der Energiepolitik - Energieeffizienz im liberalisierten Strom- und Gasmarkt in Deutschland, Wuppertal, 2002
- Wuppertal Institut (2003): Energieeffizienz im liberalisierten Strom- und Gasmarkt, Wuppertal, 2003
- Zantow, R. (2004): Finanzierung: Die Grundlagen des modernen Finanzmanagements, München, 2004

22 Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: "Wichtigkeit der Einkaufskriterien für Stromkunden" - Ergebnisse einer Befragung von über 100 Energieeinkäufern aus Industrie, Handel, Gewerbe und öffentlichen Einrichtungen, im Nov./Dez. 2002..... | 5 |
| Abbildung 2: Geplanter Ausbau angestammter und neuer Geschäftsfelder in deutschen EVU in 2002 | 7 |
| Abbildung 3: Produktionsfaktoren nach Gutenberg..... | 23 |
| Abbildung 4: Auswirkung wachsender Arbeitsteilung auf die Produktions- und Transaktionskosten..... | 25 |
| Abbildung 5: Vorteilhaftigkeit verschiedener Governance-Strukturen in Abhängigkeit von Spezifität, Unsicherheit und Komplexität | 31 |
| Abbildung 6: Übersicht über die Transaktionskostentheorie | 33 |
| Abbildung 7: "Make-or-Buy"-Matrix | 37 |
| Abbildung 8: Modell der 5 Wettbewerbskräfte nach Porter | 47 |
| Abbildung 9: Strategietypen zur Positionierung innerhalb einer Branche nach Porter..... | 53 |
| Abbildung 10: Wertkette | 56 |
| Abbildung 11: Vergleich zwischen Produktlebenszyklus und Kernkompetenzen | 61 |
| Abbildung 12: Die Wertschöpfungskette für Energiedienstleistungen nach dem Verarbeitungsstatus der Energie | 69 |
| Abbildung 13: Schnittstellen für den Leistungsübergang EVU / Kunde..... | 71 |
| Abbildung 14: Aufgabenverteilung beim Energieliefer-Contracting | 75 |
| Abbildung 15: Verteilung der Erzeugungsanlagen nach den erzeugten Energieformen, Deutschland, 2000 | 76 |
| Abbildung 16: Contracting-Varianten nach der Anzahl der Verträge..... | 77 |
| Abbildung 17: Durch Contracting outgesourcete Funktionsbereiche der Nutzenergiebereitstellung | 78 |
| Abbildung 18: Einspar-Contracting, Laufzeitmodell..... | 87 |
| Abbildung 19:Einspar-Contracting, Beteiligungsmodell..... | 87 |
| Abbildung 20: Abschlussjahr des ersten Contracting-Vertrages eines Contractors | 98 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 21: Für Contracting geeignete Objekte und theoretisches Marktpotenzial für Contracting in Deutschland, Stand Ende 1998..... | 103 |
| Abbildung 22: Marktdurchdringung im Contracting, Deutschland, 2003..... | 104 |
| Abbildung 23: Contracting-Modelle bei Wohnungsunternehmen - Mehrfachnennungen möglich | 108 |
| Abbildung 24: Contracting-Modelle im produzierenden Gewerbe - Mehrfachnennungen möglich | 110 |
| Abbildung 25: Contracting-Modelle in öffentlichen Liegenschaften - Mehrfachnennungen möglich | 112 |
| Abbildung 26: Erfahrungen von bundesweit 1.152 Unternehmen mit Contracting (Telefoninterviews mit den für Energieeinkauf Verantwortlichen im IV. Quartal 2000)..... | 120 |
| Abbildung 27: Gründe bei nicht-bewusster Entscheidung gegen Contracting..... | 121 |
| Abbildung 28: Branchenverteilung der Contractoren..... | 137 |
| Abbildung 29: Funktion der befragten Person im Unternehmen des Contractors ... | 138 |
| Abbildung 30: Beginn des Contracting-Angebotes der Contractoren | 138 |
| Abbildung 31: Branchenverteilung der befragten Contracting-Nehmer | 139 |
| Abbildung 32: Funktion der befragten Personen beim Contracting-Nehmer | 139 |
| Abbildung 33: beauftragte Contractoren – keine Mehrfachnennungen | 140 |
| Abbildung 34: Gründe für die Auswahl des Contractors – keine Mehrfachnennungen..... | 141 |
| Abbildung 35: Vertragsabschlüsse der Contracting-Nehmer..... | 141 |
| Abbildung 36: Branchenzugehörigkeit der Contracting-Ablehner..... | 142 |
| Abbildung 37: Funktion der befragten Person beim Contracting-Ablehner | 142 |
| Abbildung 38: Jahr der Überlegung bei den Contracting-Ablehnern | 143 |
| Abbildung 39: Wie wurden Kunden auf Contracting aufmerksam - keine Mehrfachnennungen möglich | 144 |
| Abbildung 40: Angebot und Nachfrage von Contracting – Mehrfachnennungen möglich | 145 |
| Abbildung 41: Nutzenergien – Mehrfachnennungen möglich | 146 |
| Abbildung 42: Zufriedenheit der Contractoren mit dem Geschäftsfeld Contracting / Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Contracting-Lösung – keine Mehrfachnennungen möglich | 146 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 43: Nennungen der Vorteile in allen befragten Gruppen - Mehrfachnennungen möglich | 148 |
| Abbildung 44: Nennungen der Nachteile in allen befragten Gruppen – Mehrfachnennungen möglich | 150 |
| Abbildung 45: Genannter Zusatznutzen in allen befragten Gruppen – Mehrfachnennungen möglich | 152 |
| Abbildung 46: Einschätzung der Contractoren zur Arbeitsintensität..... | 166 |
| Abbildung 47: Einschätzung der Contracting-Nehmer zur Arbeitsintensität | 167 |
| Abbildung 48: Einschätzung der Contracting-Ablehner zur Arbeitsintensität | 169 |
| Abbildung 49: Einschätzung der Contracting-Nehmer zur Zufriedenheit..... | 170 |
| Abbildung 50: Einstellung zu zukünftigen Contracting-Angeboten | 171 |
| Abbildung 51: Abschlussrate bei Contractoren | 171 |
| Abbildung 52: Anteile der outgesourceten Facility Management-Dienstleistungen in Deutschland, 2001 | 185 |
| Abbildung 53: Allgemeiner Kostenverlauf für die Nutzenergiebereitstellung in Abhängigkeit vom Grad der Arbeitsteilung | 197 |
| Abbildung 54: Outgesourcte Funktionen beim Contracting im Vergleich mit Finanzierungsalternativen..... | 202 |
| Abbildung 55: Aufgabenbereiche des Facility Management | 209 |
| Abbildung 56: Im Contracting angebotene Nutzenergieformen deutscher EVU..... | 217 |
| Abbildung 57: "Was bieten Sie als Energiedienstleistungen an?" - Antworten deutscher EVU..... | 218 |
| Abbildung 58: Portfolio-Matrix mit Normstrategien und Erfolgspfaden | 221 |
| Abbildung 59: Contracting in der Portfolio-Planung von EVU nach der Liberalisierung | 222 |
| Abbildung 60: Marktanteile von Contractinganbietern nach Branchenzugehörigkeit 1998 | 223 |
| Abbildung 61: Verteilung der Contracting-Anbieter nach Herkunftsbranchen, Stand 1999 | 227 |
| Abbildung 62: Verteilung der installierten Anlagenleistung nach Contractoren | 229 |

23 Tabellenverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Tabelle 1: Mögliche neue strategische Geschäftsfelder für EVU nach der Liberalisierung | 4 |
| Tabelle 2: Energieliefer-Contracting - Übersicht..... | 79 |
| Tabelle 3: Zusammensetzung der Leistungsvergütung beim Contracting..... | 81 |
| Tabelle 4: Einspar-Contracting - Übersicht | 85 |
| Tabelle 5: Technisches Anlagenmanagement - Übersicht | 90 |
| Tabelle 6: Darstellung der befragten Zielgruppen | 129 |
| Tabelle 7: Design der Contractorenbefragung | 131 |
| Tabelle 8: Design der Befragung von Contracting-Nehmern..... | 133 |
| Tabelle 9: Design der Befragung der Contracting-Ablehner..... | 135 |
| Tabelle 10: Vergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“ bei Contractoren – keine Mehrfachnennungen..... | 154 |
| Tabelle 11: Vergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“ bei Contracting-Nehmern – keine Mehrfachnennungen | 158 |
| Tabelle 12: Vergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“ bei Contracting- Ablehnern – keine Mehrfachnennungen | 162 |
| Tabelle 13: Vollkostenvergleich zwischen Eigenrealisation und Contracting | 186 |
| Tabelle 14: Langfristige Vertragsbindungen im Vergleich | 191 |
| Tabelle 15: Überblick über die Anzahl der Wettbewerber und Anlagenverteilung nach Größenklassen..... | 226 |
| Tabelle 16: Selbsteinschätzung verschiedener Contractor-Gruppen | 238 |
| Tabelle 17: Ausprägung von Wettbewerbsvorteilen bei verschiedenen Contractor-Gruppen..... | 239 |

24 Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|---|
| BHKW | Blockheizkraftwerk |
| BRD | Bundesrepublik Deutschland |
| C | Contractor |
| CN | Contracting-Nehmer |
| DIN | Deutsches Institut für Normung e.V. |
| EDL | Energiedienstleistungen |
| EVU | Energieversorgungsunternehmen (in dieser Arbeit definiert als Unternehmen der leitungsgebundenen Strom- und Gaswirtschaft) |
| GVU | Gasversorgungsunternehmen |
| KWK | Kraft-Wärme-Kopplung |
| NIÖ | Neue Institutionenökonomie |
| SGF | strategisches Geschäftsfeld |