



dena-PRAXISHILFE

Aus dem Leben eines Energie-Contracting-Projektentwicklers

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

Kurzfassung

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Was sind die vielversprechendsten Instrumente für Projektentwickler, um den Änderungsprozess zu begleiten und Energiedienstleistungen in den Bereichen Organisation, Information und Kommunikation durchzusetzen?	4
3. Wie können bei Kunden die treibenden Kräfte gestärkt und Hürden überwunden werden? Was sind die Prozesstreiber? Was ist unbedingt zu vermeiden?	6
4. Welche psychologischen und organisatorischen Änderungen tragen zu einem Erfolg bei?	7
5. Welche Rolle spielen Projektentwickler in diesem Prozess?	8
6. Wer kommt als Partner infrage?	9
7. Referenzen	10



1

Einleitung

Ein Energiedienstleister ist ein Unternehmen, das für Kundenorganisationen das Energiemanagement übernimmt und dabei Energielösungen bereitstellt, Energieanlagen installiert und günstige Finanzmodelle ausarbeitet (Pantaleo et al 2013). Energie-Contracting eröffnet interessante Möglichkeiten bei der Planung und Finanzierung nachhaltigerer Gebäude. Gleichzeitig aber scheint die Nachfrage nach Energie-Contracting durch dessen geringen Bekanntheitsgrad sowie aufgrund mangelnden Wissens und Vertrauens in die Energiedienstleister gehemmt zu werden. Um diese Hemmnisse abzubauen, können sogenannte Facilitatoren oder Projektentwickler (z. B. Energieagenturen, Wissenszentren sowie Prüf- und Beratungsunternehmen) als Vermittler zwischen Energiedienstleistern und (potenziellen) Kunden auftreten. In dieser Rolle können sie dabei helfen, den latenten und sichtbaren Bedarf an Energiedienstleistungen zu decken und dazu beitragen, einen nachhaltigeren und zukunftssicheren Gebäudebestand auf niedrigerem energetischen Niveau zu erreichen.

Dieser Aufsatz befasst sich mit möglichen Lösungen und gibt praktische Hinweise für Projektentwickler. Dabei werden die Blickwinkel und Erwartungen potenzieller Auftraggeber beschrieben und mögliche Bedenken auf Kundenseite aufgeführt, die der Beauftragung umfangreicher Energiedienstleistungen (entweder im Rahmen von Energieliefer- oder Energiespar-Contracting oder anderen Geschäftsmodellen) bei Energiedienstleistern entgegenstehen. Denn für die erfolgreiche Entwicklung des Energiedienstleistungsmarkts ist ein hohes Engagement und Motivation auf Kundenseite unentbehrlich.

In Bleyl et al (2013) werden vor diesem Hintergrund viele der komplexen Fragen angesprochen, denen sich Auftraggeber bei der Übertragung von Aufgaben an Energiedienstleister gegenübersehen (Bleyl et al 2013). Wie wichtig unabhängige Vermittler sind, um die Markt- und Projektentwicklung auf der Nachfrage- und Angebotsseite zu stimulieren – z. B. bei Prozessen rund um die Aufgabenübertragung an Energiedienstleister –, wird auch in der Energieeffizienz-Richtlinie der Europäischen Union hervorgehoben (European Union's Energy Efficiency Directive [2012/27/EU]).

Der vorliegende Aufsatz stützt sich zum einen auf relevante Literatur, zum anderen auf halbstrukturierte Interviews mit Energiedienstleistern, Auftraggebern und Experten zu diesem Thema. Insgesamt wurden im Frühjahr 2014 elf Interviews geführt. Die Befragten kamen dabei von Organisationen aus verschiedenen europäischen Ländern. Mit Zitaten aus diesen Interviews möchten wir unsere Ergebnisse veranschaulichen. Dieser Aufsatz ist eine zur Veröffentlichung geeignete Kurzfassung eines umfassenden Berichts, der unsere Arbeit detaillierter beschreibt und weitere Erkenntnisse enthält, die hier nicht aufgeführt werden (zum Beispiel das Problem des Zeitmangels, mit dem sich viele Kundenorganisationen konfrontiert sehen). Die Vorstellung unserer Lösungen und Hinweise erfolgt durch die Beantwortung von fünf Fragen, die gleichzeitig die Gliederung des Aufsatzes vorgeben.

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

2.

Was sind die vielversprechendsten Instrumente für Projektentwickler, um den Änderungsprozess zu begleiten und Energiedienstleistungen in den Bereichen Organisation, Information und Kommunikation durchzusetzen?

Bei den meisten Energiedienstleistungen geht es um technische Anlagen zur Energieeinsparung sowie um finanzielle Geschäftsmodelle wie Energieliefer-Contracting. Gleichwohl fanden wir heraus, dass die vielversprechendsten Instrumente von Projektentwicklern mitnichten technischer Art sind. Vielmehr setzen sie vor allem bei der menschlichen Seite an und drehen sich um Vertrauensaufbau, Kommunikation und Erfahrungsaustausch. Darüber hinaus stellten wir fest, dass die Motive Energie und Finanzen häufig nicht die (entscheidenden) Antriebskräfte für Gebäudemanager sind.

Auf welche Motive also sollte eingegangen werden? Und welche Instrumente könnten Projektentwickler nutzen?

Kontakte knüpfen und Erfahrungen machen

Gebäudemanager haben unter Umständen Sorge, dass neue Prozesse oder Technologien ein erhebliches Risiko für die Geschäftsabläufe darstellen und bevorzugt dementsprechend die aktuell üblicheren Prozesse und Technologien (Baedeker H 2014).

In diesem Zusammenhang wird die Nutzung von guten Beispielen als mögliche Lösung empfohlen. So wird in der Literatur vorgeschlagen, dass ein kompetenter Projektentwickler auf sein Wissen zurückgreifen und ähnliche Projekte vorstellen sollte, mit denen in großem Umfang Energie und Geld eingespart wurden, ohne dabei die Geschäftsabläufe zu gefährden (Baedeker H 2014).

Manchmal aber ist das Wissen um gute Beispiele nicht ausreichend und die Leute müssen mit den Beteiligten ins Gespräch kommen, um zu erfahren, was diese Verfahren genau bedeuten. Projektentwickler müssen hierbei eine Umgebung schaffen, in der Kunden und andere Beteiligte sich gegenseitig kennenlernen und voneinander lernen können.

Schritt für Schritt

Sowohl die Literatur als auch die Befragten verweisen darauf, dass (fehlendes) Vertrauen potenziell eines der wichtigsten Fragen bei einer erfolgreichen Aufgabenübertragung an Energiedienstleister ist (Hansen, S.J.; Langlois, P.; Bertoldi, P. 2010). So berichten die Befragten, dass potenzielle Kunden sich womöglich nach dem Haken an der Sache fragen oder davon erzählen, dass sie „gehört“ hätten, dass „Energiedienstleister einen nur abzocken wollen“. Laut den Befragten haben potenzielle Kunden mit einer großen Unsicherheit zu kämpfen, die sich zum Beispiel daraus ergibt, dass die Preiskalkulation des Energiedienstleisters, Margen usw. nicht durchschaut werden. Unsere Untersuchung hat etliche Methoden zutage gefördert, mit denen diese Vertrauensprobleme überwunden werden können. Eine dieser Methoden besteht darin, das Energie-Contracting auf kleinere Abschnitte herunter zu brechen. Der erste Schritt besteht aus einer Bestandsaufnahme des Energieverbrauchs und potenzieller Einsparungen. Dies ist auch als Energie-Contracting „light“ bekannt. Dabei wird langsam Vertrauen zwischen Kunde und Energiedienstleister aufgebaut und ein größeres Verständnis der Thematik Energieverbrauch entwickelt.

Kontakte knüpfen und Erfahrungen machen

„... alle Beteiligten in einen Bus zu setzen und zu einem konkreten, etwas weiter entfernten Standort zu fahren [funktionierte hervorragend ...] Es muss buchstäblich empfunden werden, wie zum Beispiel ein Passivhaus funktioniert, die Leute müssen durch ein Gebäude gehen und mit den Bewohnern dort ins Gespräch kommen. Manchmal ist das Misstrauen emotional tief verwurzelt, weshalb eine alternative greifbare Erfahrung ermöglicht werden muss.“
(Ehemaliger Leiter der Energiefachstelle der Stadt Freiburg, Energie-Contracting-Auftraggeber)

Schritt für Schritt

„Der erste Schritt ist die Prüfung und Festlegung der Energiekosten-Baseline. Das ist ein relativ kleiner Prozess mit geringen Kosten, den Kunden getrennt von Energiedienstleistungen einkaufen könnten. Im nächsten Schritt geht es um die eigentliche Beauftragung und die Umsetzung und Berechnung von Energiesparmaßnahmen. Der erste Schritt fungiert dabei als unverbindliche Brücke hin zum zweiten Schritt, da der Kunde nun genauer weiß, wie viel Geld eingespart werden könnte. Zudem wird er allmählich mit dem Prozess vertraut, was die Hürde für den jeweiligen Schritt senkt.“ (Energie-Contracting-Projektentwickler)

Workshops

Energie-Contracting und Energiedienstleister werden als äußerst komplexe Thematik wahrgenommen. Um überhaupt eine entsprechende Nachfrage zu schaffen, muss deshalb erreicht werden, dass sich Kunden zunächst einmal mit ihrem Energieverbrauch und (dem Einsatz von) Energie-Contracting auseinandersetzen. Workshops sind hierbei ein nützliches Instrument für Projektentwickler. In diesem Zusammenhang betonten zwei der Befragten zwei entscheidende Erfolgsfaktoren: vor einem Workshop Energiedaten sammeln und die Energiekosten und Einsparpotenziale visuell darstellen. Zudem ist es hilfreich, wenn der Workshop in einer vertrauten Umgebung stattfindet, „in der die Kunden sich trauen, die Fragen zu stellen, die sie eigentlich gar nicht stellen wollen, weil sie ihre Unwissenheit nicht zugeben möchten.“ (Energie-Contracting-Projektentwickler)

Auf die Interessen der Kunden eingehen

Was kann ein Projektentwickler tun, um die „Trägheit trotz besseren Wissens“ zu überwinden, also den Umstand, dass den meisten Kunden durchaus bewusst ist, dass ihr Energieprofil auf kostengünstige Art und Weise verbessert werden könnte? Sowohl aus der Literatur als auch aus unseren Befragungen geht hervor, dass das Analysieren und Verstehen der Kundenbedürfnisse – und hier insbesondere der Bedürfnisse, die nichts mit Energie zu tun haben – sowie deren anschließende Verwendung als einzigartiger Kaufgrund von entscheidender Bedeutung sind. Mit anderen Worten: Kunden brauchen keine Technik und keine Energiedienstleistungen, Kunden

brauchen Komfort, Kosteneinsparungen, eine Wertsteigerung der Immobilie, höhere Mitarbeiterproduktivität, Produktionseffizienz, höhere Kapazitäten und effizientere Prozesse (Irrek et al 2011). Viele der Befragten führten diesen Punkt als zentrale Strategie an: herausfinden, welche Belange für den Kunden wichtig sind und anschließend Energie-Effizienzmaßnahmen und Energie-Contracting in einer maßgeschneiderten Lösung für den Kunden zusammenfassen.

Darüber hinaus ist diese Strategie der maßgeschneiderten Lösung auch bei der Arbeit mit verschiedenen Kundenarten nützlich. Schulen, Krankenhäuser, Kommunen, private Organisationen – sie alle haben unterschiedliche Strategien, Werte und Bedürfnisse. Mit der Strategie der maßgeschneiderten Lösung können Projektentwickler sich im Vorfeld auf diese unterschiedlichen Merkmale einstellen. Dabei kann es wichtig sein, auch über die allgemeinen organisatorischen Unterschiede (in Bezug auf Energieeffizienzdienstleistungen) bereits im Vorfeld Bescheid zu wissen, da so Zeit und Mühe bei der Anfangsrecherche gespart werden können.

Bei diesen Instrumenten geht es vornehmlich um die Interaktion mit und unter den Beteiligten. Unsere Untersuchung hat jedoch ergeben, dass es für Projektentwickler aber auch innerhalb der Kundenorganisationen selbst viel zu tun gibt und dass darüber hinaus Fürsprecher innerhalb der Kundenorganisationen benötigt werden. Dies wird in den nachfolgenden Abschnitten umfassender erläutert.

Auf die Interessen der Kunden eingehen

„Wir haben zu oft den Fehler gemacht, dem Kunden aktiv und forsch ein Angebot vorzulegen. Man muss unbedingt wissen, was die wahren Belange und Probleme des Kunden sind. Und dann muss man dafür sorgen, dass es in dem Energie-Contracting-Angebot um mehr als nur Energie geht. Man muss berücksichtigen, was dem Kunden wichtig ist. Das können eine Neustrukturierung oder ein Umbau, Personalfragen oder das Raumklima sein.“ (Energie-Contracting-Projektentwickler)

3

Wie können bei Kunden die treibenden Kräfte gestärkt und Hürden überwunden werden? Was sind die Prozessstreiber? Was ist unbedingt zu vermeiden?

Die größten Hürden bei Kunden sind mangelndes Engagement auf allen Ebenen einer Organisation sowie das mangelnde Vertrauen in Projektentwickler bzw. Energiedienstleister. Ein weiteres Problem, dem sich viele Projektentwickler in der Projektentwicklungsphase gegenübersehen, ist der Umstand, dass viele potenzielle Kunden nicht hinreichend bereit und motiviert sind, sich mit dem Thema Energieeffizienz auseinanderzusetzen, geschweige denn mit Energiedienstleistungen oder Aufgabenausgliederung.

Die treibenden Kräfte stärken:

die richtigen Ansprechpartner wählen

Dies kann angegangen werden, indem als erster Schritt Kunde und Zeitpunkt sorgfältig ausgewählt werden und mit sogenannten Early Adopters/Early Movers zusammengearbeitet wird – also mit Personen, die tatsächlich bereit und motiviert sind. Bei diesen Kunden handelt es sich um Grund- und Sekundarschulen, Hochschulen, kommunale Verwaltungen, Krankenhäuser und den öffentlichen Wohnungsbau als mögliche Kundenkategorien im institutionellen Bereich sowie um Krankenhäuser, Bürobauten und Einzelhandel sowie Industrieunternehmen und Wohnbauten als mögliche wichtige Kundenkategorien im privatwirtschaftlichen Bereich.

Unbedingt vermeiden:

zu wissen glauben, welche Bedürfnisse bestehen

Zweitens besteht für Projektentwickler, die sich einen neuen Markt über First Movers hinaus erschließen wollen, ein wichtiger Ansatz darin, die Bedürfnisse potenzieller Kunden in Erfahrung zu bringen – und zwar auch die Bedürfnisse, die nichts mit Energie zu tun haben. Hier geht es darum zu erfahren, welche Belange für den Kunden wichtig sind und wie Energieeffizienz zumindest ein Teil der Lösung ist, und wie Übertragung von Aufgaben an einen Energiedienstleister ein Mittel zum Umsetzen dieser Lösung ist.

Den Kunden ernst nehmen ist ein Prozessstreiber:

zuhören und verstehen

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, sich im Vorfeld mit dem persönlichen Umgang und der sozialen und emotionalen Verfasstheit der jeweiligen Organisation – also der Organisationskultur – zu beschäftigen.

Zuhören und ausgiebige Gespräche mit dem Kunden sind von grundlegender Bedeutung, um die jeweiligen Handlungen, Ängste und Motivationen nachvollziehen zu können. Besonders Augenmerk sollte dabei auf emotionale Formulierungen gelegt werden. So kann herausgefunden werden, ob es vielleicht unterschwellige Ressentiments oder Altlasten gibt. Im Rahmen der sogenannten Laddering-Methode (Reynolds und Gutman 1988) sollte solange „Warum“ gefragt werden, bis der tatsächliche Grund zutage tritt. Wenn der Projektentwickler anschließend das Gehörte/Verstandene reflektiert und flexible Lösungen für die erarbeiteten zentralen Fragen anbietet, trägt das zum Vertrauensaufbau bei.

Zuhören und verstehen

„... Indem man unter Beweis stellt, dass man gut zuhören kann und den Kunden und seine Position im Marktgeschehen versteht, baut man Vertrauen auf. Und dann kann man anfangen, darüber zu sprechen, wie so etwas Uninteressantes wie ein Energiedienstleister eine Lösung für die genannten Probleme bieten kann.“ (Energie-Contracting-Projektentwickler)

4.

Welche psychologischen und organisatorischen Änderungen tragen zu einem Erfolg bei?

Sobald eine Organisation ihr Interesse bekundet, müssen im nächsten Schritt alle Personen in dieser Organisation für das Projekt gewonnen werden. Zu den psychologischen und organisatorischen „Kulturänderungen“, die für einen Erfolg wichtig sind, gehören Leute, die ihre Geschichten erzählen und mit anderen teilen.

Geschichten erzählen

Mit dem Einsatz von Geschichten in einer Organisation können die Unterstützung der Mitarbeiter gewonnen und Erwartungen auf allen Ebenen innerhalb einer Organisation bzw. eines Unternehmens gelenkt werden. Die befragten Projektentwickler, Energiedienstleister und Auftraggeber sind sich einig, dass das Erzählen überzeugender Erfolgsgeschichten und Berichte von ähnlichen Auftraggebern oder Unternehmen über ihre Erfahrungen die Hürde für eine Kooperation von Energiedienstleistern und Kunden senken. Es gibt mindestens fünf verschiedene Arten von Geschichten, die die Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeiterarten und -ebenen ansprechen und die sich wahlweise um die Auswirkung auf die Gesellschaft, den Kunden, die Organisation bzw. das Unternehmen, die Aktionäre, das Arbeitsteam und auf die Person selbst („mich“) drehen. Mit diesen Geschichten wird ein klares und umfassendes Bild der bevorstehenden Änderung gezeichnet.

Multiplikatoren

Eine weitere bewährte und darüber hinaus kostengünstige Methode ist der Einsatz von Botschaftern als Multiplikatoren der Geschichten innerhalb der Organisation. Der Fürsprecher oder Botschafter sollte bei der Umsetzung des Vorhabens in der gesamten Organisationshierarchie nicht allein gelassen werden, sondern den Projektentwickler als Partner haben.

5

Welche Rolle spielen Projektentwickler in diesem Prozess?

Wissensvermittler

Wenn es darum geht, für Innovationen Unterstützung zu gewinnen, kommt es vor allem auf das allgemeine Verständnis und die Verbreitung an. Herbeigeführt wird ein besseres Verständnis, wie im ersten Abschnitt dargestellt, durch entsprechende Workshops sowie durch Aktivitäten, bei denen Kontakte geknüpft und Erfahrungen gemacht und ausgetauscht werden können. Für eine erfolgreiche Verbreitung wird gesorgt, indem aktiv nach guten Beispielen geforscht wird und geeignete Botschafter dafür gewonnen werden, eine überzeugende Geschichte zu erzählen. Eine weitere wichtige Aufgabe für Wissensvermittler besteht darüber hinaus darin, auch Regierungen als Botschafter zu gewinnen. Denn mit entsprechenden Maßnahmen in öffentlichen Gebäuden voranzugehen, wäre ein starkes Beispiel (Vine 2005). In ihrer Rolle als Multiplikator sollten Projektentwickler auch die Erarbeitung von Richtlinien zur Standardisierung von Messung und Prüfung des Erfolgs im Blick haben und dafür Lobbyarbeit betreiben.

Brückenbauer

Der Schwerpunkt des Energiespar-Contracting liegt auf Maßnahmen zur Energieeinsparung sowie auf den zu ihrer Umsetzung erforderlichen Finanzmodellen. Potenzielle Kunden aber treiben andere Fragen um, zum Beispiel die Komplexität der Dienstleistungen, Misstrauen und fehlendes Interesse. Die Rolle des Projektentwicklers besteht deshalb darin, eine Brücke zwischen Energiedienstleistern und potenziellen Kunden zu bauen. Oder anders formuliert: die Hürden für Kunden bei der Beauftragung von Energiedienstleistungen zu senken. Dies erfolgt zum einen durch den Aufbau von Vertrauen (schrittweise Zusammenarbeit) und einen Ausbau des Interesses (Erzählen von Geschichten, zusätzliche Vorteile wie z. B. Komfort). Auf der anderen Seite sollte der Projektentwickler einige Anforderungen für Energiedienstleister formulieren oder mit Energiedienstleistern zusammenarbeiten, die diese Anforderungen erfüllen. Beispielsweise sollte ein Energiedienstleister flexibel genug sein, um die Wünsche des Kunden vorhersehen zu können. Dementsprechend sollten Energiedienstleister auch eine gewisse Unabhängigkeit bei der Wahl der Technik an den Tag legen, um so bestmöglich auf den Kunden eingehen zu können. Zudem sollte ein Energiedienstleister bereit sein, in eine Beziehung zu dem Kunden zu investieren, um damit Vertrauen aufzubauen. Das bedeutet, dass Energiedienstleister bereit sein müssen, einen kostenlosen Energieeffizienz-Check vorzunehmen oder auf dem Weg hin zu einer Zusammenarbeit zunächst nur auf Erfolgsbasis bezahlt zu werden.

Vertrauenswürdiger Vermittler

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

(Energie-Contracting-Projektentwickler)

Vermittler

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

Kommunikationsberater/Beziehungsexperte

Ein Projektentwickler vermittelt nicht nur zwischen Organisationen, sondern auch innerhalb von Organisationen. Ein Projektentwickler muss mit allen Ebenen der Organisation arbeiten, um so die richtige Stimmung für die anstehende Änderung herbeizuführen. Als erster Schritt müssen die Fürsprecher in einer Organisation bzw. einem Unternehmen gefunden werden, wobei dem Beziehungsmanagement eine Schlüsselrolle zukommt. Der Auftraggeber muss das Gefühl haben, dass Projektentwickler und Energiedienstleister langfristige Partner sind, die gut zuhören können und die strategischen Anliegen und Bedürfnisse der Organisation sowie die emotionale Verfasstheit des Auftraggebers und seiner gesamten Belegschaft verstehen.

6.

Wer kommt als Partner infrage?

Regierungen und Forschungszentren

Facilitatoren oder Projektentwickler kennen sich mit Verhaltens- und Organisationsänderungen aus, aber nicht unbedingt mit Technik oder Gesetzen und Verordnungen. Dieses Wissen aber ist entscheidend, wenn der Energiedienstleistungsmarkt als System betrachtet wird.

Durch eine Partnerschaft mit institutionellen Akteuren – Regierungen auf verschiedenen Ebenen – sind Projektentwickler stets über die Entwicklungen im Bereich Verordnungen informiert und können Lobbyarbeit betreiben (z. B. für eine Standardisierung der Messungen zur Bestimmung von Einsparungen (Vine 2005)). Zudem ist es Projektentwicklern durch eine Partnerschaft mit Technologieentwicklern oder (technischen) Forschungszentren möglich, Energiedienstleistungen im Hinblick auf die Eignung von Lösungen und Aktualität der Maßnahmen besser zu beurteilen.

Organisationen des Auftraggebers bzw. Kunden

Innerhalb von Organisationen des Auftraggebers bzw. Kunden finden sich Partner auf allen Ebenen. Es muss sowohl „von oben nach unten“ als auch „von unten nach oben“ gearbeitet werden, um so die richtige Stimmung und das entsprechende Verhalten für die anstehende Änderung herbeizuführen, und zwar sowohl bei der Geschäftsführung als auch bei den Mitarbeitern im Unternehmen bzw. Hierarchiestufen in einer

öffentlichen Verwaltung (McKinsey 2006). Beim erfolgreichen Ausgliedern von Aufgaben geht es auch darum, sich bewusst zu machen, dass ein grundlegender Teil des Gesamtprozesses die Phase vor der üblichen Projektentwicklungs- und Beschaffungsphase ist. Hier kommt es darauf an, die Fürsprecher in einer Organisation zu finden und zu unterstützen und ihnen dabei zu helfen, die Änderung umzusetzen.

Botschafter

Es geht nicht nur darum, was man erzählt, sondern auch darum, wie es erzählt wird und wer es erzählt. Botschafter in Form von „führenden Akteuren“ oder bereits an einem erfolgreichen Energiedienstleistungs-Projekt beteiligten Vorkämpfern sollten für Projektentwickler die bevorzugten Partner sein. Bei einer Partnerschaft geht es zudem auch um den Aufbau von Vertrauen. So können Projektentwickler eine wichtige Rolle als Vermittler zwischen gewinnorientierten Parteien und Auftraggebern übernehmen. Das Vertrauen in die Kompetenz des Projektentwicklers kann durch eine Partnerschaft mit Forschungsprojekten oder über Fachverbände oder Energieagenturen hergestellt werden. Ebenfalls vertrauensfördernd ist es, wenn Projektentwickler mit der ganzen Bandbreite an relevanten Akteuren mit ihren jeweiligen Fähigkeiten zusammenarbeiten. Dies stärkt zum einen auch die Branche sowie das gesellschaftliche Vertrauen, zum anderen gewährleistet es einen ganzheitlichen Projektansatz.

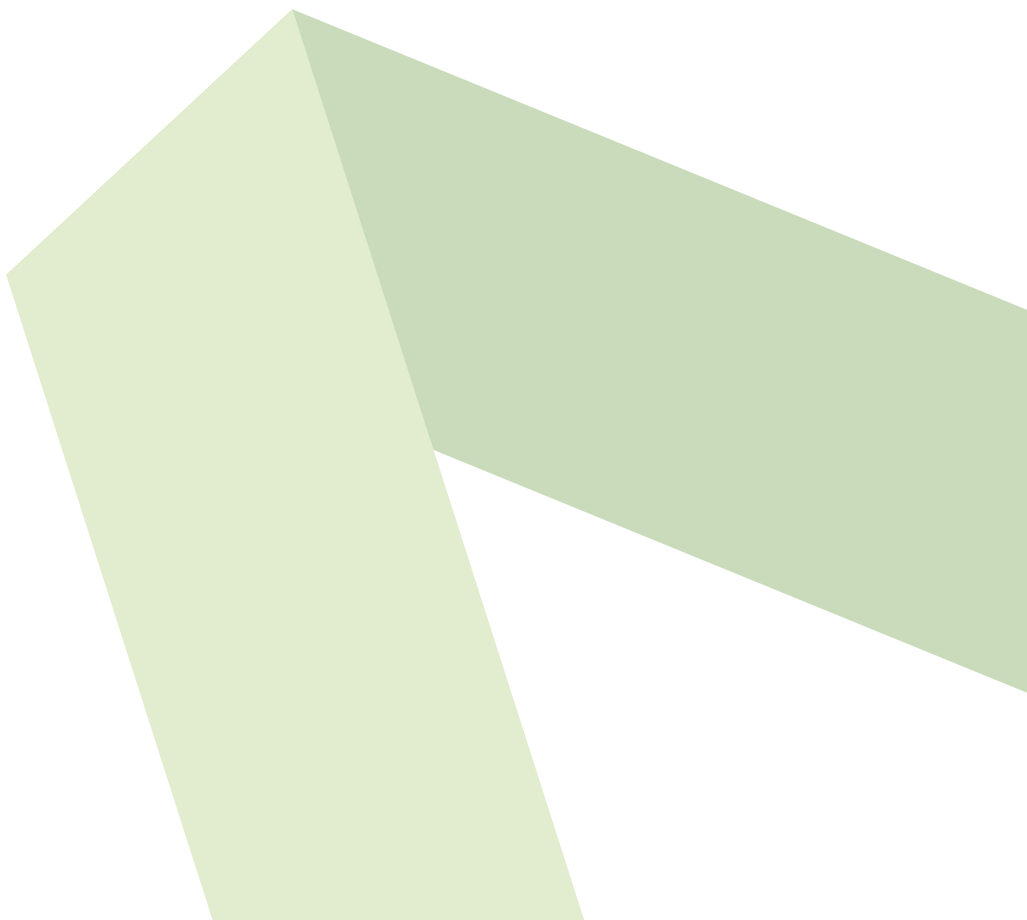
Botschafter

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

7

Referenzen

1. Pantaleo, A. et al. (2013). ESCO business models for biomass heating and CHP: Profitability of ESCO operations in Italy and key factors assessment. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vine E. (2005). An international survey of the energy service company (ESCO) industry. *Energy Policy* 33: 691-704.
2. Bleyl et al (2013). ESCo market development: A role for facilitator to play. *ECEEE summer study proceedings* 921:934.
3. European Union's Energy Efficiency Directive [2012/27/EU].
4. Baedeker H (2014). Steigendes Marktvolumen beim Energie-Einsparcontracting: Welchen Beitrag können Projektentwickler leisten.
5. Hansen, S.J.; Langlois, P.; Bertoldi, P. (2010) ESCos around the world: lessons learned in 49 countries (2010); European Workshop on the Facilitation of Energy Services and the ESCo market in Europe (Florence, April 7-8, 2011); Sinkkonen A (2013). Barriers of ESCo Service Business in Finland. Dissertation. 114pp.
6. Irrek W. et al (2011). How to develop profitable energy efficiency services and accelerate market growth. *eceee summer study proceedings*, 281:292.
7. Keller S. and Aiken C. (2009). The inconvenient truth about change management. *McKinsey & Company*. 20pp.
8. Reynolds T.J. and Gutman J (1988). Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation. *Journal of Advertising Research* Feb/March 1988. 27pp.
9. Vine E. (2005). An international survey of the energy service company (ESCO) industry. *Energy Policy* 33: 691-704.
10. McKinsey (2006). Organizing for successful change management. *A McKinsey Global Survey*. 8pp.
11. Vine E. (2005). An international survey of the energy service company (ESCO) industry. *Energy Policy* 33: 691-704.





Impressum

Übersetzung aus dem Englischen im Auftrag der

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

Autoren:

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

Titel der Erstveröffentlichung:

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

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

Konzeption & Gestaltung:

Heimrich & Hannot GmbH

Bildnachweis:

Titelbild – shutterstock/mrmohock

Stand:

Inhaltliche Erarbeitung 7/2015
Grafische Überarbeitung 12/2017

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

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