

## Masterthesis

# DIE IMPLEMENTIERUNG EINES GESCHÄFTFELDES CONTRACTING IN EIN UNTERNEHMEN

eingereicht von

DI (FH) Roland Hajszan

Mat.Nr.: 20484

zu Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

MSc

an der

Hochschule Mittweida (FH)

Ausgeführt am

Ingenium Education, Studienstandort: Neufeld an der Leitha

unter der Anleitung von

Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling (Erstprüfer)

Dr. Andreas Hollidt (Zweitprüfer)

1100 Wien, Troststraße 74/3/8

Tel.: 0043 664 103 33 74

Mail: [roland.hajszan@caverion.at](mailto:roland.hajszan@caverion.at)

# Masterthesis

---

DIE IMPLEMETIERUNG EINES GESCHÄFTSFELDES CONTRACTING  
IN EIN UNTERNEHMEN

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Untersuchungsgegenstand.....	1
1.3 Aufbau der Arbeit .....	2
2. Grundlagen des Contracting.....	3
2.1 Idee zur Umsetzung von Contracting .....	3
2.2 Arten und Funktionsweise.....	5
2.2.1 Einspar-Contracting .....	5
2.2.2 Anlagen-Contracting .....	7
2.3 Akteure.....	9
2.3.1 Contractor .....	9
2.3.2 Contracting-Nehmer.....	9
2.4 Vor- und Nachteile.....	10
2.4.1 Contractor .....	10
2.4.2 Nutzer .....	11
2.4.3 Sonstige Vorteile.....	12
3. Geschäftsfeldbezogene Strategieentscheidung .....	13
3.1 Strategie.....	13
3.1.1 Aufgaben .....	13
3.1.2 Unternehmensstrategie und Geschäftsfeldstrategie .....	13
3.2 Marktsegmentierung .....	14
3.2.1 Definition und Ziele .....	14
3.2.2 Abgrenzung des relevanten Marktes.....	15
3.2.3 Kriterien zur Marktsegmentierung.....	16

3.2.3.1 Geographisch .....	17
3.2.3.2 Soziodemographisch.....	17
3.2.3.3 Psychographisch.....	18
3.2.3.4 Verhaltensorientiert .....	18
3.2.4 Identifikation von Marktsegmenten .....	19
3.2.5 Optimale Marktsegmentierung .....	19
3.3 Strategisches Geschäftsfeld .....	21
3.3.1 Definition.....	21
3.3.2 Geschäftsfeldabgrenzung .....	21
3.4 Strategische Planungskonzepte .....	24
3.4.1 Potential- bzw. Ressourcenanalyse .....	24
3.4.2 Lückenplanung.....	25
3.4.3 Lebenszyklusplanung .....	25
3.4.4 Diskontinuitätenplanung .....	26
3.4.5 Portfolioplanung .....	27
3.4.6 Wertkettenanalyse .....	28
3.5 Strategische Analysekonzepte .....	28
3.5.1 Chancen-Risiken-Analyse .....	29
3.5.2 Ressourcenanalyse .....	29
3.5.3 Positionierungsanalyse .....	31
3.5.4 Wertkettenanalyse .....	31
3.6 Kernelemente der Geschäftsfeldstrategie.....	33
3.6.1 Geschäftsfeldstrategie .....	33
3.6.1.1 Marktfeldstrategie .....	33
3.6.1.2 Wettbewerbsvorteilsstrategie .....	35
3.6.1.3 Marktabdeckungsstrategie .....	36
3.6.1.4 Timingstrategie .....	37

3.6.2 Marktteilnehmerstrategie.....	38
3.6.2.1 Marktbearbeitungsstrategie.....	39
3.6.2.2 Kundenstrategie.....	39
3.6.2.3 Verhaltensstrategie .....	40
4. Die Marktsituation von Contracting in Österreich.....	42
4.1 Charakterisierung der Anbieterseite .....	42
4.1.1 Größe und Reife des Energie-Contracting Markts.....	42
4.1.2 Anzahl von Contracting-Projekten.....	46
4.1.3 Potential des Contracting.....	48
4.1.4 Zusammenfassung der Angebotsseite .....	49
4.2 Charakterisierung der Nachfrageseite.....	49
4.2.1 Nachfragesegmente für Contracting .....	49
4.2.2 Marktentwicklung .....	50
4.2.3 Zusammenfassende Bewertung .....	53
5. Das Geschäftsmodell - Umsetzung eines Contracting Projektes .....	54
5.1 Vorüberlegungen .....	54
5.2 Ableitung des Geschäftsmodells .....	57
5.3 Geschäftsfeldstrategie .....	59
5.4 Marketingkonzept .....	61
5.5 Das Projekt .....	63
5.5.1 Projektbeteiligte und Ablauf.....	63
5.5.2 Bestimmung geeigneter Gebäude .....	65
5.5.3 Vertragsgestaltung .....	68
5.5.4 Modellspezifische Anforderungen.....	69
5.5.4.1 Contractor .....	69
5.5.4.2 Contracting-Nehmer .....	71
5.6 Praktische Umsetzung.....	72

6. Fazit .....	75
Literaturverzeichnis .....	VIII
Eidesstattliche Erklärung .....	XV

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anlagen- und Einspar-Contracting .....	5
Abbildung 2: Schema des Einspar-Contracting .....	6
Abbildung 3: Schema des Anlagen-Contracting .....	8
Abbildung 4: Gewinnmaximale Segmentierungsintensität .....	20
Abbildung 5: Beziehungsorientierte Geschäftsfeldabgrenzung .....	22
Abbildung 6: Produkt-Lebenszyklus .....	26
Abbildung 7: Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens .....	32
Abbildung 8: Marktfeldstrategien im Dienstleistungsmarketing .....	34
Abbildung 9: Dimensionen zur Umsetzung von Wettbewerbsvorteilsstrategien .....	35
Abbildung 10: Anzahl an Einspar-Contracting Projekten im Zeitverlauf .....	43
Abbildung 11: Monetäre Einsparungen (in Euro) des Einspar-Contractings im Zeitverlauf ..	44
Abbildung 12: Art der durchgeführten Maßnahmen .....	44
Abbildung 13: Projekte des Anlagen-Contracting im Zeitverlauf .....	45
Abbildung 14: Regionale Verteilung der Contractoren nach Bundesland .....	47
Abbildung 15: Art der Contractoren .....	47
Abbildung 16: Entwicklung der Nachfrage nach Contracting bis zum Jahr 2020 .....	51
Abbildung 17: Exemplarisches Zielsystem des Contracting .....	55
Abbildung 18: Wärmepumpen-Contracting .....	58
Abbildung 19: Beteiligte an Eigenheim-Contracting Projekten .....	64
Abbildung 20: Ablauf eines Contracting-Projekts .....	65
Abbildung 21: Projektbezogene Aufwendungen .....	66
Abbildung 22: Auswahl geeigneter Gebäude .....	68

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Berat.	Beratungsunternehmen
BG	Bruttogewinne
BIG	Bundesimmobiliengesellschaft
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
CLV	Customer Lifetime Value
DECA	Dachverband Energie Contracting Austria
ebd.	ebenda
EDL	Energiedienstleister
EPI	Energiepreisindex
ESB	Energiesonderbeauftragte des Bundes
ESCO	Energy Service Companies
EVU	Energieversorgungsunternehmen
HAT	Haustechnik
kWH	Kilowattstunde
MBW	Ministerium für Bauen und Wohnen des Landes Nordrhein-Westfalen
MK	Marketingkosten
NG	Nettogewinnkurve
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPE	Kreuzpreiselastizität
KWK	Kraft-Wärme-Kopplung
NRW	Nordrhein-Westfalen
OEGUT	Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik



## Abkürzungsverzeichnis

---

o.J.	ohne Jahr
s.	siehe
S.	Seite
SGE	strategische Geschäftseinheiten
SGF	strategische Geschäftsfelder
TB	Technische Büros
USA	United States of America
z.B.	zum Beispiel

### **1. Einleitung**

#### **1.1 Problemstellung**

Bedingt durch die Energiewende hat es in den letzten Jahren eine Transformation des Energiesektors gegeben (Edelmann, 2013, S. 5). Insbesondere in den Bereichen Strom und Gas ist es zu einem beschleunigten Umbau der leitungsgebundenen Energieversorgung gekommen und das Fortschreiten der Umstellung des gesamten Energieversorgungssystems von einer zentralen hin zu einer dezentralen Versorgung zeichnet sich klar ab. Dadurch ist auch Contracting für Energieversorger zu einem Geschäftsfeld mit Zukunft geworden (Mirsch, 2010, S. 38). Im Sprachgebrauch wird der Begriff „Contracting“ für eine Fülle von technischen und energiebezogenen Dienstleistungen verwendet. Die Gemeinsamkeit aller Modelle spiegelt sich in der Funktion wider: Energienutzer (Kunden) schließen mit dem Anbieter (Contractor) einen Vertrag ab, in dem der Contractor mit der Erbringung der vereinbarten Dienstleistungen beauftragt wird. Die häufigsten Formen des Contracting sind die Wärmelieferung und die Erzeugung von Nutzenergie. Gerade die Energieversorgung im Endkundengeschäft ist momentan von drei Trends gekennzeichnet: der Heizenergiebedarf in Wohnhäusern sinkt und die Liberalisierung im Energiesektor führt zu einer hohen Wechselbereitschaft der Kleinverbraucherkunden. Zudem macht die Vielfalt der bestehenden und zukünftigen Heiztechnologien den Markt zunehmend undurchschaubarer für die Verbraucher. Energie-Contracting kann Unternehmen bei dieser Marktentwicklung dabei helfen, das Image durch die Aspekte Kundenbindung, Verbesserung der Wertschöpfung und die Profilierung hin zu einem innovativen und den aktuellen ökologischen Anforderungen verpflichteten Unternehmen, zu verbessern. Die Implementierung eines solchen Geschäftsfeldes ist allerdings auch mit Herausforderungen und Hürden verbunden, die nicht nur die Versorgungssicherheit betreffen. Dies gilt insbesondere für den Sektor des Eigenheim-Contracting, der in dieser Arbeit im Vordergrund steht.

#### **1.2 Untersuchungsgegenstand**

In der vorliegenden Arbeit steht das Energieliefer-Contracting als Geschäftsfeld im Vordergrund, da dieses auch in der Praxis am häufigsten realisiert wird. Es wird ge-

zeigt, wie ein Unternehmen ein Geschäftsfeld Contracting im Bereich der Energieversorgung von Eigenheimen aufbauen und umsetzen kann. Dazu muss nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch der Wettbewerb analysiert werden. Für die Analyse der Kundenbedürfnisse werden die Ergebnisse der Arbeit „Contracting für Privathaushalte in Österreich“ herangezogen, in deren Zuge der Energieverbrauch österreichischer Haushalte untersucht und analysiert wurde. Ziel ist es, die Chancen und Risiken des Contracting aufzuzeigen und Konzepte sowie Analysemethoden zu entwickeln, welche das Scheitern der Implementierung eines solchen Geschäftsfeldes in eine bestehende Unternehmensstrategie minimieren.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

In den nachfolgenden Kapiteln wird zunächst der theoretische Bezugsrahmen geschaffen, bevor im zweiten Teil der Arbeit die praktische Implementierung eines Geschäftsfeldes Contracting untersucht wird. Das zweite Kapitel widmet sich den Grundlagen des Contracting, stellt seine Arten und Funktionsweisen vor und beschreibt die theoretische Umsetzung eines Contractingprojektes. Im dritten Kapitel werden die geschäftsfeldbezogenen Strategieentscheidungen unter Marketingaspekten beleuchtet. Neben der Marktsegmentierung werden auch strategische Planungskonzepte vorgestellt, welche bei der Erschließung neuer strategischer Geschäftsfelder eine große Rolle spielen. Mit den Kernelementen der Geschäftsfeldstrategie und den Implementierungsansätzen schließen die theoretischen Grundlagen schließlich ab. Im praktischen Teil der Arbeit wird im vierten Kapitel die Marktsituation des Contracting in Österreich sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfrageseite geschildert. Anschließend wird das Vorgehen beim Aufbau eines Geschäftsfeldes Contracting beschrieben. Das fünfte Kapitel beschreibt schließlich die praktische Umsetzung eines Eigenheim-Contracting-Projektes. Zunächst wird ein Geschäftsmodell abgeleitet, bevor die spezifische Strategie und das Marketingkonzept vorgestellt werden. Anschließend werden die einzelnen Komponenten des Projektes beleuchtet. Das Fazit fasst die erarbeiteten Ergebnisse noch einmal im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung am Energiemarkt zusammen.

## 2. Grundlagen des Contracting

### 2.1 Idee zur Umsetzung von Contracting

Die Wurzeln des Begriffs „Contracting“ liegen im englischen (Contract = Vertrag), wonach Contracting grundsätzlich alle vertraglich geregelten Lieferungs- und Leistungsbeziehungen bezeichnet. Jedoch wird Contracting meist nur im Bereich der Energielieferung verwendet, wo er definiert ist als „eine vertraglich vereinbarte Dienstleistung eines Dritten – des Contracting-Gebers (Contractors) – für Energieverbraucher (Contracting-Nehmer) im Zusammenhang mit einer Investition, die Energie einspart“ (MBW, 1999, S. 4). Zu Beginn der 1980er-Jahre wurde diese Idee in den USA unter dem Begriff ‚Third Party Financing‘ bekannt, für den auch die Synonyme ‚Public Private Partnership‘, ‚Performance Contracting‘ und ‚Build Operate Transfer‘ verwendet werden (Oberfinanzdirektion Stuttgart, 1997, S. 3). Im deutschsprachigen Raum haben sich die Bezeichnungen ‚Drittfinanzierung‘, ‚Outsourcing von Energiedienstleistungen‘ und ‚Dienstleistungen über Dritte‘ etabliert. Seine Ursprünge hat das Contracting im 18. Jahrhundert, als der Schotte James Watt erkannte, dass die Vermarktung der von ihm erfundenen Dampfmaschine nur schlep-pend voranging und eine Marketing-Strategie entwickelte, mit welcher der Nutzer seiner Dampfmaschine Energiekosten einspart, in den Genuss der Modernisierung der Anlage kommt und keinerlei finanzielles Risiko tragen muss (Braunmühl, 2000, S. 7).

*„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 Maschine 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“ (Braunmühl, 2000, S. 7).*

Das Konzept paart also die eigenen Absatzvorteile mit dreierlei Investitionsanreizen für den Nutzer und bildet insgesamt eine klassische Win-Win-Situation für beide Parteien (Kramer, 2007, S. 285). Beim Energie-Contracting wird dazu ein spezialisierter ESCO (Energy Service Companies), das auch die Bezeichnung des Contractors trägt, eingeschaltet, wodurch das Contracting zu einer klassischen Form des Out-

sourcings wird. In den USA griff man die Idee von James Watt Ende der 1970er-Jahre im Zuge der Ölkrise wieder auf, indem man Contracting-Anbieter in die Energieeffizienzsteigerung mittels eines steuerlichen Konzepts einbezog. Das moderne Contracting des 20. Jahrhunderts entstand Mitte der 1980er-Jahre, als das Konzept auch in Europa umgesetzt wurde und die positiven Marktentwicklungen dazu geführt haben, dass das Contracting eine bedeutende Stellung innerhalb des Energiemarktes eingenommen hat (Bemmann/Schädlich, 2003, S. 1).

Lange Zeit wurde Contracting als Finanzierungsinstrument mit technischem Hintergrund gesehen, dabei zeigen die Erfahrungen aus laufenden Projekten, dass professionelle Contractors langfristig eine deutlich höhere Energieeffizienz garantieren können, als dies bei einem durchschnittlichen Eigenbetrieb der Contractingnehmer der Fall wäre. In den letzten Jahrzehnten haben sich die Preise für nahezu alle Energieträger aufgrund hoher Rohöl-Preise, die sich direkt auf die Preisentwicklung von Kraftstoffen, Heizöl und Erdgas auswirken, mehr als verdoppelt (Pressespiegel, 2009, S. 6). Dies belastet nicht nur die Industrie, das Gewerbe und die öffentliche Hand, sondern auch die Endverbraucher. Dadurch hat in den letzten Jahren auch ein Wandel in der Energiebranche stattgefunden, der dazu führt, dass Energieversorger zu Energiedienstleistern werden, die nicht nur Anlagen verkaufen und installieren, sondern diese auch finanzieren und betreiben. Darum ist Contracting heute zu einem Oberbegriff für unterschiedliche Arten von Energiedienstleistungen, „die zur Umsetzung von Effizienzverbesserungen bei Energieumwandlungs- und -verteilungsanlagen in generell allen Verbrauchsbereichen geeignet sind“ (Energieagentur NRW, 2002, S. 4) geworden. Durch die Erhöhung der Zahl der Anbieter wird Energie effektiver genutzt und die Kosten können relativ stabil gehalten werden. Zudem ist es aufgrund der Energieeffizienz und des Einsatzes erneuerbarer Energie zu einer Reduktion des Kohlendioxid-Ausstoßes gekommen, wodurch auch der Klimawandel verlangsamt wird. Zu Beginn eines jeden Contractingprojektes steht der Bedarf des Contractingnehmers, die Energieversorgung einer Immobilie möglichst sicher, umweltgerecht und kostengünstig sicherzustellen. Dabei kommt das Contracting sowohl in den Bereichen Industrie, Gewerbe und Wohnungswirtschaft, als auch in Krankenhäusern und öffentlichen Liegenschaften zum Einsatz.

## 2.2 Arten und Funktionsweise

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Maßnahmen des Energie-Contracting; darum werden die weiteren Modelle, wie beispielsweise das Betriebsführungs-Contracting, das Finanzierungs-Contracting aber auch das Facility-Management, außen vorgelassen. Beim Energie-Contracting wird zwischen Anlagen- und Einspar-Contracting unterschieden, wobei bei ersterem der Bau und Betrieb von Anlagen und bei letzterem die Einsparung von Energie bei bestehenden Anlagen im Vordergrund steht (Hubbuch/Brühlhart, 2014, S. 113). Die grundlegenden Merkmale finden sich in Abbildung 1.

**Abbildung 1: Anlagen- und Einspar-Contracting**

	Anlagen-Contracting	Einspar-Contracting
<b>Anwendung</b>	Neu-, Ersatz- und/oder Ergänzungs-investitionen für Energieversorgungs-anlagen	Rationalisierungsinvestitionen im Bereich Energieanwendung
<b>Contracting-Dienstleistung</b>	Finanzierung, Planung, Errichtung und Betrieb von Anlagen zur Energielieferung (Medienversorgung)	Finanzierung, Planung, Errichtung und Betreuung von spezifischen Energiesparmaßnahmen
<b>Contracting-Rate (Finanzierung)</b>	Entgelt für Energielieferung (Wärme, Strom, Kälte) meist differenziert nach Grundpreis und Arbeitspreis Überwiegend: Vollkostenprinzip	Beteiligung des Auftragnehmers (Contractors) an den erzielten Energiekosteneinsparungen Überwiegend: Zusatzkostenprinzip

Quelle: MBW, 1999, S. 4.

### 2.2.1 Einspar-Contracting

Beim Einspar-Contracting, das sich auf die Nachfrageseite richtet und dessen Schema in Abbildung 2 dargestellt ist, steht die vertragliche Fixierung der Energiekosteneinsparung im Vordergrund (Bemmann/Schädlich, 2003, S. 23). Es geht darum, den benötigten Bedarf mit möglichst geringem Energieeinsatz zu decken (MBW, 1999, S. 4). Das entscheidende Abgrenzungsmerkmal zum Anlagen-Contracting ist die gewährte Einspargarantie des Contractors. Der Contractor muss die Energiesparmaßnahmen planen, finanzieren und realisieren. Zudem ist er dafür verantwortlich, dass sich die Investitionen innerhalb eines festgelegten Vertragszeitraums „vollständig aus den erzielten Einsparungen amortisieren, sodass der Contractor das volle unter-

nehmerische Risiko für den Erfolg der Energiesparmaßnahmen und für die Funktionsfähigkeit der technischen Anlagen trägt“ (Dena, 2003, S. 3).

**Abbildung 2: Schema des Einspar-Contracting**



Quelle: Modifiziert nach Hubbuch/Brühlhart, 2014, S. 117.

Die Vorgehensweise zeichnet sich also dadurch aus, dass die Investitionen und Aufwendungen des Contractors, mit denen er durch möglichst viele unterschiedliche Maßnahmen versucht, Energie effizient zu erzeugen, bereitzustellen und zu verteilen, über die eingesparten Energiekosten refinanziert werden. Der Contracting-Nehmer muss sich zunächst über seinen längerfristigen Energiebedarf im Klaren sein und seine Ansprüche an Versorgungssicherheit definieren (Hubbuch/Brühlhart, 2014, S. 114). Zudem muss er eine gute Bonität aufweisen, bevor er sich aufgrund eines erhöhten Energiebedarfs oder einer anderen Begründung für eine Contracting-Lösung entscheidet. Auf Basis der eingesparten Energiekosten wird dann die Contracting-Rate berechnet, die der Contracting-Nehmer dem Contractor als Nutzungsentgelt für die Energiedienstleistung bezahlt. Die Komplexität des Einspar-Contracting steigt mit den Verbesserungspotentialen der Projekte, die sowohl Maßnahmen zum effizienteren Primärenergieeinsatz als auch zur Reduktion des Nutzenenergiebedarfs beinhalten. Für den Contracting-Nehmer selbst ist das Einspar-Contracting mit keinerlei Risiko verbunden und kostenneutral, weil die erbrachte Contracting-Leistung mit den

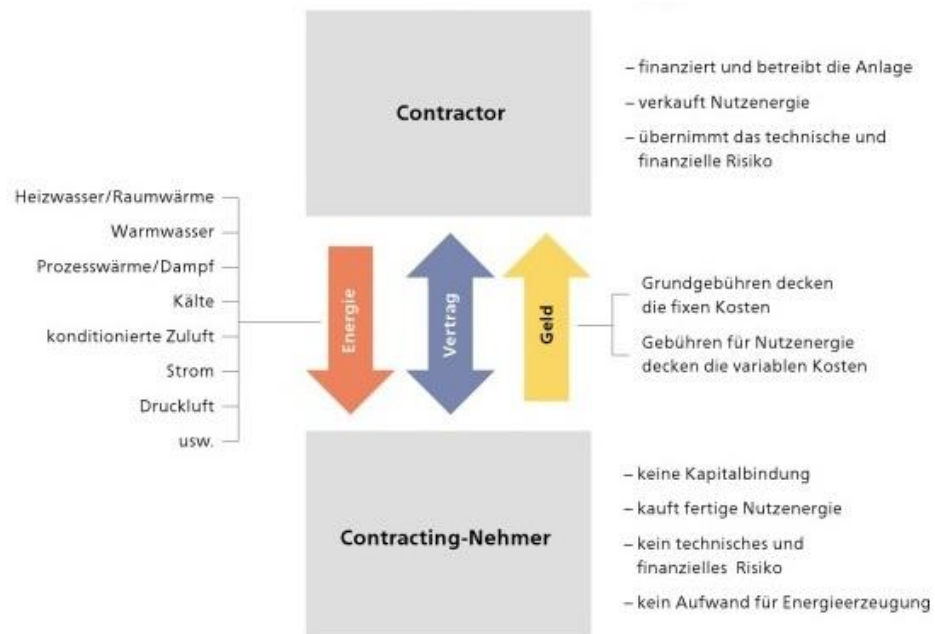
Kosteneinsparungen während der Vertragslaufzeit vergütet wird (Schmittknecht/Freund, 1998, S. 6). Die Vergütung des Contractors ist abhängig von der tatsächlich erreichten Energieeinsparung des Auftraggebers. Im Zusammenhang mit dem Einspar-Contracting wird häufig auch vom Performance-Contracting gesprochen, das sich meist auf die Sanierung oder Optimierung der Versorgungs- und Energietechnik eines Objektes bezieht (MBW, 1999, S. 4).

### **2.2.2 Anlagen-Contracting**

Beim Anlagen-Contracting, das auch unter den Begriffen „Energiefiefer-Contracting“ oder „Nutzenenergie-Lieferung“ bekannt und in Abbildung 3 dargestellt ist, versteht man Projekte, bei denen ein Energiedienstleistungsunternehmen, der Contractor, „auf eigenes Risiko Kapital und Know-how zur Verbesserung des Energiemanagements sowie der bau- und anlagentechnischen Ausstattung von Liegenschaften“ (Dena, 2003, S. 11) einsetzt. Er gibt dem Nutzer zudem die Garantie, dass während der Vertragslaufzeit die Energiekosten in einer zuvor festgelegten Dimension reduziert werden und verantwortet dazu die Instandhaltung, die Optimierung und das Controlling der von ihm installierten Anlage. Der Bau, die Energieerzeugung und die Finanzierung sind also Sache des Contractors (Hubbuch/Brühlhart, 2014, S. 113f). Der Kunde kauft laut Vereinbarung die fertige Wärme, Druckluft, Kälte oder Dampf. Die Kosten, die dem Contractor dadurch entstehen, werden durch einen Anteil an den eingesparten Energiekosten refinanziert (Dena, 2003, S. 11).



**Abbildung 3: Schema des Anlagen-Contracting**



Quelle: Modifiziert nach Hubbuch/Brühlhart, 2014, S. 114.

Das Anlagen-Contracting zielt auf die Angebotsseite ab und betrifft die Finanzierung von effizienten Technologien (MBW, 1999, S. 4). Ein Spezialfall ist die gewerbliche Wärmelieferung, bei der ein Contractor die Wärmeversorgung eines Objektes in eigener Verantwortung betreibt und die Wärme zu einem zuvor vereinbarten Preis an Gebäudeeigentümer oder Mieter abgibt. Energieversorgungsanlagen können sowohl komplette Kesselanlagen zur Versorgung eines Gebäudes oder eines Wohngebietes, als auch Blockheizkraftwerke oder Wärmepumpen sein (Krimmling, 2008, S. 264). Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen Wärmeversorgung, KWK-Anlagen und der Kälteversorgung. Grundlage bildet der Energielieferungsvertrag, der Vereinbarungen der Contracting-Gebühr in Form eines Energiepreises enthält, der sich normalerweise in einen Grundpreis, der die verbrauchsunabhängigen Aufwendungen enthält, und einen Arbeitspreis, der die verbrauchsabhängigen Aufwendungen in Form von Energiekosten enthält, unterteilt.

### 2.3 Akteure

#### 2.3.1 Contractor

Grundsätzlich ist jede juristische Person dazu berechtigt, Contracting anzubieten (Bemmann/Schädlich, 2003, S. 12). Die Contractoren, also die Anbieter oder Contracting-Geber, lassen sich meist den Branchen und Gruppen Wärmeversorger, Stadtwerke und übrige Energieversorgungsunternehmen, Brennstofflieferanten, Heizungsbaubetriebe, Anlagenbauer und Energieagenturen zuordnen (MBW, 1999, S. 4f). Oftmals werden für große Projekte auch Betreibergesellschaften gegründet, welche die anfallenden Aufgaben über die gesamte Vertragslaufzeit übernehmen. Von den Contractoren selbst werden oftmals noch indirekte Beteiligte wie Partner und Institutionen miteingebunden, die im Wesentlichen die involvierten Beteiligten der Ver- und Entsorgungsprojekte darstellen (Bemmann/Schädlich, 2003, S. 14). Die Energiedienstleistung Contracting prägt die Arbeitsweise der Beteiligten in unterschiedlicher Weise. So werden von Seiten des Contractors Fachplaner, Handwerksbetriebe von Finanzierungsinstituten benötigt, die ihr Know-how in das Projekt mit einbringen.

#### 2.3.2 Contracting-Nehmer

Der in Frage kommende Kundenkreis für Contracting-Maßnahmen ist ebenso breit gefächert wie das Feld möglicher Energieeinsparpotentiale (ebd., S. 15). Da im Grunde jeder ein Interesse an Kostenreduzierungen durch Einsparmaßnahmen hat, ist grundsätzlich jeder auch ein potentieller Contracting-Nehmer. Mögliche Nutzer sind unter anderem öffentliche Einrichtungen, Unternehmen und Hauseigentümer (MBW, 1999, S. 5). Da in unterschiedlichen Branchen und Bereichen auch unterschiedliche Rahmenbedingungen vorherrschen, ist eine Unterteilung der potentiellen Nachfrager in Gruppen durchaus sinnvoll, um die verschiedenen Ansprüche der Kunden berücksichtigen zu können (Bemmann/Schädlich, 2003, S. 15). Eine gängige Unterteilung ist die Folgende:

- Bund, Länder, Kommunen, halbstaatliche Einrichtungen
- Industrie
- Gewerbe
- Gemeinnützige Einrichtungen

- Landwirtschaft und
- Private Wohnungswirtschaft/Liegenschaftsverwaltung.

### 2.4 Vor- und Nachteile

Der Bezug von Energie und die Bereitstellung von Energieerzeugungsanlagen über einen Dritten können sowohl für den Contracting-Nehmer als auch für den Contractor selbst zu verschiedenen Vor- und Nachteilen führen, die im Folgenden aufgeführt sind.

#### 2.4.1 Contractor

Auf der Anbieterseite sind die Motive für den Einstieg in den Contracting-Markt sehr vielfältig, basieren aber grundsätzlich auf betriebswirtschaftlichen Interessen mit der Zielsetzung, Gewinn zu erwirtschaften (MBW, 1999, S. 5). So kann die Erweiterung des Kerngeschäfts zur Abwehr neuer Konkurrenten, der Diversifizierung der Angebotspalette, dem Anwerben neuer Kunden oder auch dem Umweltschutz und der Ressourcenschonung als Unternehmensleitbild dienen. Auch die Absicherung der Belieferung der bestehenden Kunden, ein Imagegewinn und die stärkere Nutzung von vorhandenen Kapazitäten stellen wichtige Beweggründe dar. Gerade bei der Kundenbindung gilt das Contracting als effizientes Instrument, was seit der Liberalisierung der Energiemärkte sehr wichtig geworden ist, denn die Energieanbieter haben seither verstärkt mit Kundenabwanderungen zu kämpfen (Hirschner et al., 2013, S. 127). Contracting kann dabei gezielt als Marketinginstrument eingesetzt werden, um den Absatz der eigenen Produkte zu erhöhen. Außerdem kann durch die Einsparungen am Energiebedarf der zukünftige zusätzliche Bedarf gedeckt werden (Emch, 1998, S. 128f).

Das Contracting bringt aber auch Nachteile für den Contractor, denn dieser ist dazu gezwungen, den Energieverbrauch kontinuierlich zu überwachen, relativ kurzfristige weitere Maßnahmen zu ergreifen und ein Energiecontrolling einzurichten (Rinck, 2014, S. 85). Oftmals herrschen auch Informationsasymmetrien zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager, insbesondere was die Nutzungsveränderung und den Einsparerfolg betrifft. Zudem trägt der Contracting-Geber das alleinige technische und wirtschaftliche Risiko. Letzteres ist bei solchen Projekten besonders hoch, denn

wenn die Rückflüsse der Investition nicht den Erwartungen entsprechen, kommt es nicht zu einer vollständigen Refinanzierung. Außerdem besteht für den Contractor im Vorfeld immer das Risiko, dass er in ein Projekt mittels Analysen etc. investiert, es zu keinem Vertragsabschluss kommt und somit die Kosten nicht abgegolten werden. Der Contractor sollte darum immer bemüht sein, seine eigenen Risiken versicherungstechnisch abzudecken.

### **2.4.2 Nutzer**

Die Gründe, sich für eine Contracting-Lösung zu entscheiden, sind vielfältig und basieren häufig auf Synergieeffekten, die zu Kostensenkungen führen (MBW, 1999, S. 5). Meist werden die Nutzer dadurch motiviert, dass durch das Contracting Know-how eingekauft, eigene Ressourcen geschont und unterschiedliche Amortisationserwartungen genutzt werden. Auch steuerrechtliche Erwägungen, die Realisierung ökologischer Ziele und die Risikoteilung spielen eine entscheidende Rolle. Contracting-Projekte haben für den Contracting-Nehmer den Nutzen, dass sowohl sein Kreditrahmen als auch seine Liquidität geschont werden und er das verfügbare Kapital in anderen Bereichen einsetzen kann (Hirschner et al., 2013, S. 126f). Dem Contracting-Nutzer entsteht aufgrund der Verlagerung der Verantwortung für die Energieversorgung ein qualitativer Vorteil, denn dadurch, dass der Contracting-Geber für die Einrichtung und den Betrieb der Anlage verantwortlich ist, erlangt der Kunde eine erhöhte Versorgungssicherheit. Zudem erhält er durch die langfristigen Verträge eine erhöhte Kostentransparenz, da die Abgaben für das Contracting im Vertrag über die komplette Laufzeit festgeschrieben sind. Aufgrund der Nutzung des Know-how des Contracting-Gebers entstehen dem Contracting-Nehmer Spezialisierungs- und Organisationsvorteile, denn die installierte Anlagentechnik wird von Spezialisten effizient und wirtschaftlich instandgehalten und gewartet (Hirschner et al., 2013, S. 127). Zudem werden dadurch eigene Management- und Personalressourcen geschont.

Contracting darf vom Nutzer jedoch nicht als ein Instrument gesehen werden, das nicht vorhandene Liquidität kompensiert, denn das vom Contracting-Geber investierte Kapital muss über monatliche Raten zurückgeführt werden (Hirschner et al., 2013, S. 126f). Die Schonung eigener Managementressourcen kann den Nachteil haben, dass es aufgrund von Überkapazitäten im eigenen Unternehmen zu einem Personalabbau kommt, weil beispielsweise das eigene Personal vom Contractor nicht auf die

neuen Anlagen und deren Bedienung geschult wird (Hirschner et al., 2013, S. 127). Durch die Verträge ist der Contracting-Nehmer nicht nur langfristig an den Contractor gebunden, er gibt damit auch viele Entscheidungen aus der Hand und wird vom Contractor anhängig. Außerdem ist der Vertragsschluss mit einem Contractor immer von einer Mindestprojektgröße und einem Mindesteinsparpotential abhängig.

### **2.4.3 Sonstige Vorteile**

Dadurch, dass beim Contracting moderne und energieeffiziente Anlagen eingesetzt werden, werden knappe Ressourcen geschont, der Ausstoß klimarelevanter Emissionen reduziert und der Primärenergieverbrauch gesenkt (Hirschner et al., 2013, S. 127). Contracting kann darum sowohl als Instrument für einen aktiven Klimaschutz als auch zum Umweltschutz eingesetzt werden. Außerdem können durch eine Contracting-Lösung neue Energiekonzepte realisiert werden (Rinck, 2014, S. 84). Aus volkswirtschaftlicher Sicht ergeben sich zudem positive Effekte durch die Förderung des Einsatzes heimischer Spitzentechnologien und das Auslösen von Beschäftigungseffekten insbesondere bei den handwerklichen Betrieben. Außerdem ist der Contractor aufgrund seiner Position im Wettbewerb darum bemüht, optimale Lösungen zu finden und so sein Know-how weiterzuentwickeln, damit er innovative Lösungen anbieten kann. Dadurch entstehen neue Arbeitsplätze und ein großer Markt für Energiesparmaßnahmen.

## 3. Geschäftsfeldbezogene Strategieentscheidung

### 3.1 Strategie

#### 3.1.1 Aufgaben

Eine Strategie beschäftigt sich mit der Planung, wie ein Unternehmen seine Ziele erreichen kann (Grant/Nippa, 2006, S. 43). Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat sich das Verständnis des Begriffs aufgrund sich ständig ändernder Wettbewerbsbedingungen gewandelt. Wurde sie in den 1960er-Jahren unter stabilen Wettbewerbsbedingungen noch mit detaillierten Plänen verbunden, so bedeutet sie in den jüngsten Dekaden und den damit verbundenen turbulenten Bedingungen vielmehr die Gesamtausrichtung des Unternehmens. Michael Porter formuliert es treffend, wenn er sagt: „Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value“ (Porter, 1996, S. 64). Dies beinhaltet auch, dass das Unternehmen zu einer ganzheitlichen Zielausrichtung tendiert und die strategische und organisatorische Flexibilität und Reaktionsfähigkeit einen Bedeutungszuwachs erfahren (Grant/Nippa, 2006, S. 43f). In der Literatur existiert eine Vielzahl an Definitionsversuchen für die Strategie, wobei alle Ansätze eins gemeinsam haben: Strategien beinhalten immer eine Auswahl und dienen der Beantwortung der beiden Schlüsselfragen des *Wo?* und *Wie?* der grundlegenden Alternativen.

#### 3.1.2 Unternehmensstrategie und Geschäftsfeldstrategie

Die Überlegenheit eines Unternehmens kann zum einen dadurch begründet sein, dass es in einer Branche aktiv ist, in der es aufgrund günstiger Wettbewerbsbedingungen Branchengewinne über dem normalen wettbewerblichen Niveau erzielt (Grant/Nippa, 2006, S. 44f). Auf der anderen Seite kann das Unternehmen aber auch gegenüber seinen Konkurrenten eine vorteilhafte Position in der Branche haben, wodurch das Unternehmen einen Gewinn erwirtschaften kann, der über dem Branchendurchschnitt liegt. Die Ursachen für diese überlegenen Gewinne begründen auch die beiden Ausprägungen unternehmensinterner Strategien (ebd., S. 45; Bea/Haas, 2009, S. 182f, 196f):

- **Unternehmensstrategie:** Die Strategie auf Unternehmensebene (corporate strategy) gibt die generelle Stoßrichtung des gesamten Unternehmens an und definiert somit die Betätigungsfelder und Leistungsprogramme bezogen auf Branchen und Märkte. In ihr kommt auch zum Ausdruck, in welchen Geschäftsfeldern Erfolge gesehen werden und wie die knappen Ressourcen auf diese verteilt werden.
- **Geschäftsfeldstrategie:** Die Strategie auf Geschäftsbereichsebene (business strategy) füllt den Rahmen aus, der durch die Unternehmensstrategie vorgegeben wird. Hier wird bestimmt, wo die Marktgrenzen gezogen werden und mit welchen Mitteln der Wettbewerb innerhalb des Geschäftsfeldes ausgetragen wird, warum diese Strategie häufig auch als Wettbewerbsstrategie bezeichnet wird.

Bei der Geschäftsfeldstrategie geht es also erst einmal darum, den Markt branchenweit oder auf ein Segment zu begrenzen, um dann zu entscheiden, wie die Wettbewerbsvorteile in dem entsprechenden Markt erzielt werden sollen (Bea/Haas, 2009, S. 196f). Im Folgenden werden darum erst die Kriterien der Marktsegmentierung diskutiert, bevor die spezifischen Geschäftsfeldstrategien erörtert werden.

## **3.2 Marktsegmentierung**

### **3.2.1 Definition und Ziele**

Unter einer Marktsegmentierung wird „die Aufteilung eines Gesamtmarktes in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen (Marktsegmente) sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente verstanden“ (Meffert et al., 2008, S. 182). Sie beinhaltet also nicht nur den Prozess der Marktaufteilung, sondern auch die gezielte Bearbeitung von Marktsegmenten mittels segmentspezifischer Marketingprogramme (ebd., S. 182f). Sie ist somit ein integriertes Konzept der Markterfassung und Marktbearbeitung, deren Ziel es ist, „einen hohen Identitätsgrad zwischen der angebotenen Marktleistung und den Bedürfnissen der Zielgruppe zu erreichen“ (ebd., S. 183). Die Marktsegmentierung dient der Marktidentifizierung und der besseren Befriedigung der Kundenbedürfnisse, indem die vorhandenen Marketinginstrumente differenziert zum Einsatz kommen. Durch die unterschiedlichen Entscheidungen und spezifischen Fragestellungen für

jedes Segment ergeben sich verschiedene Komponenten der Marktsegmentierung. Im Zuge der Markterfassung steht einerseits der konsumentenorientierte Ansatz im Vordergrund, der verhaltenswissenschaftliche Aspekte berücksichtigt, andererseits kommen mathematisch-statistische Verfahren zum Einsatz, welche die verhaltenswissenschaftlich relevanten Zusammenhänge des methodenorientierten Ansatzes analysieren. Bei der Marktbearbeitung hingegen steht der Einsatz der Marketinginstrumente im Vordergrund, denn innerhalb des managementorientierten Ansatzes werden neben den Zielsegmenten auch die Strategien der Segmentabdeckung und die Ausgestaltung der Marketing-Mix-Programme festgelegt (ebd., S. 184).

#### **3.2.2 Abgrenzung des relevanten Marktes**

Bevor die Segmente eines Marktes identifiziert werden können, muss zunächst der relevante Markt abgegrenzt werden, damit darauf aufbauend die strategischen Geschäftsfelder gebildet werden können (Meffert, 1994, S. 41). Märkte werden anhand charakteristischer Merkmale gekennzeichnet, wobei diese Kriterien keine ausreichenden Hinweise zur konkreten Abgrenzung des Marktes liefern, denn sie beinhalten keine Informationen bezüglich der Anzahl der Anbieter und Nachfrager oder der Grenzen des Marktes (Meffert et al., 2008, S. 49ff). Bei einer Marktabgrenzung, die Aufschluss über diese Aspekte gibt, können grundsätzlich die Kriterien

- sachlich (Welche Art von Leistungen werden im Markt angeboten?),
- zeitlich (Ist der Markt zeitlich begrenzt?) und
- räumlich (Ist der Markt lokal, regional, national oder international begrenzt?)

herangezogen werden (ebd., S. 185f). Die räumliche und zeitliche Abgrenzung stellt grundsätzlich keine Schwierigkeit dar, wohingegen sich die sachliche Abgrenzung äußerst schwierig gestaltet, denn hier geht es darum, den genauen Umfang der Waren und Dienstleistungen für den Markt zu definieren. Zur Abgrenzung des relevanten Marktes wurden eine Reihe konzeptioneller sowie methodisch operationalisierender Vorschläge entwickelt, wobei man zwischen anbieter- und produktbezogenen sowie nachfrageorientierten Ansätzen unterscheidet (Backhaus/Schneider, 2007, S. 54). Zu den nachfrageorientierten Konzepten gehören das Substitutionslücken-, das Bedarfsmarkt-, das Industrie- und das Ressourcenpoolkonzept. Bei den Methoden der sachlichen Abgrenzung kommen das Konzept der Kreuzpreiselastizität (KPE), der



Hypothetische Monopolistentest (HMT) und die Kombination von Nachfrager- und Anbieterkonzepten zum Einsatz (ebd., S. 55f). Die räumliche Abgrenzung des relevanten Marktes erfolgt mittels Rückkopplungen und Marktbarrieren. Die zeitliche Abgrenzung, die den Zeitraum und die Zeitabstände der Wettbewerbsaktivität begrenzt, hat im Vergleich zur räumlichen und sachlichen Abgrenzung nur eine geringe empirische Bedeutung (ebd., S. 58).

#### **3.2.3 Kriterien zur Marktsegmentierung**

Nachdem der relevante Markt abgegrenzt ist, können die Marktsegmente identifiziert werden (Meffert et al., 2008, S. 189). Dazu müssen zunächst geeignete Segmentierungskriterien festgelegt werden, „die eine sinnvolle Abgrenzung, Beschreibung sowie Bearbeitung von Marktsegmenten ermöglichen“ (ebd., S. 189). Im Dienstleistungsbereich müssen diese Kriterien bestimmte Anforderungen erfüllen, damit in sich homogene und untereinander heterogene Segmente aus der Gesamtheit der Käufer gebildet werden können (Meffert/Bruhn, 2003, S. 140f). Diese sind im Einzelnen:

- **Messbarkeit:** Die Kriterien müssen mit vorhandenen Marktforschungsmethoden messbar und erfassbar sein, damit mathematisch-statistische Verfahren zum Einsatz kommen können.
- **Kaufverhaltensrelevanz:** Für das zukünftige Käuferverhalten sind geeignete Indikatoren auszuwählen, damit Eigenschaften und Verhaltensweisen der Käufer erfasst werden können.
- **Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit:** Die Kriterien müssen so gewählt werden, dass mit ihrer Hilfe eine direkte Ansprache der Kunden dieses Segmentes mittels segmentspezifischer Marketingaktivitäten möglich ist.
- **Handlungsfähigkeit:** Die Segmentierungskriterien müssen die Ausgestaltung und den gezielten Einsatz des Marketinginstrumentariums gewährleisten.
- **Wirtschaftlichkeit:** Der Nutzen aus der Erhebung der segmentspezifischen Kriterien muss die daraus anfallenden Kosten übersteigen.
- **Zeitliche Stabilität:** Die Informationen, die aus der Marktsegmentierung gewonnen werden, müssen während der Durchführung und Wirkung der Marktbearbeitungsaktivitäten Gültigkeit besitzen.

- Dienstleistungsbezug: Die Ansätze zur Marktsegmentierung aus dem Konsum- und Industriegüterbereich sind entsprechend den Besonderheiten von Dienstleistungen zu modifizieren.

Diese Anforderungen, insbesondere die der Messbarkeit und zeitlichen Stabilität, die alle Kriterien erfüllen müssen, müssen bei der Beurteilung der Marktsegmentierungskriterien herangezogen werden. Die Vielzahl der Segmentierungskriterien lässt sich „nach unterschiedlichen Gesichtspunkten zu Kriteriengruppen zusammenfassen“ (Meffert et al., 2008, S. 191). Im Folgenden wird zwischen geographischen, soziodemographischen, psychographischen und verhaltensorientierten Kriterien der Marktsegmentierung differenziert.

#### **3.2.3.1 Geographisch**

Geographische Kriterien erlangen besonders im Hinblick auf kulturelle Unterschiede eine große Bedeutung, denn sie beruhen auf der Erkenntnis, dass ähnliche Lebens- und Konsumstile von Menschen häufig an bestimmten Wohnorten konzentriert sind (Meffert/Bruhn, 2003, S. 144). Bei der Segmentierung des Marktes nach geographischen Merkmalen kann zwischen makro- und mikrogeographischen Kriterien unterschieden werden (Meffert et al., 2008, S. 192f). Die makrogeographische Segmentierung unterteilt den Markt nach regionalen Kriterien wie Bundesländern oder Städten. Ihr Vorteil ist die einfache und kostengünstige Datenbeschaffung, die Hinweise für den regionalen Einsatz von Marketinginstrumenten liefert. Allerdings werden nur grobe Bezüge zum Kaufverhalten hergestellt. Die mikrogeographische Aufteilung hingegen, der die Annahme einer „Nachbarschafts-Affinität“ zugrunde liegt, liefert durch die Verknüpfung mit regionalen Kenndaten Daten zur räumlichen Aufteilung von Konsumenten und lokalisiert auf Basis von Lebensstilen kleinste Marktsegmente (ebd., S. 193f). Ihr Nachteil liegt in der aufwändigen Datenbeschaffung und somit in einer geringen Wirtschaftlichkeit, da genaue Angaben zum Käuferverhalten nur durch ein professionelles Database-Marketing möglich sind.

#### **3.2.3.2 Soziodemographisch**

Sozioökonomische Segmentierungskriterien stehen in einem engen Zusammenhang mit demographischen Kriterien, die neben Geschlecht, Alter, Familienstand, Kinderzahl/Haushaltsgröße, nationalen Wirtschaftsgebieten auch den internationalen Wirt-

schaftsraum, die Wohnortgröße und den Besitzstatus beinhalten (Pepels, 2012, S. 54ff). Gemeinsam sind beiden die Kriterien des Einkommens, der Ausbildung und des Berufes (Meffert/Bruhn, 2003, S. 144f). Spezielle sozioökonomische Merkmale sind die soziale Schicht und der Customer Lifetime Value (CLV). Sowohl die demographischen als auch die sozioökonomischen Kriterien lassen sich relativ leicht und kostengünstig erfassen und weisen in ihren Segmentlösungen meist eine hohe zeitliche Stabilität auf (Meffert et al., 2008, S. 196). Allerdings liefern die so gewonnenen Daten nur wenig Auskunft über das Kaufverhalten, das für die prognostische Relevanz von zentraler Bedeutung ist.

#### **3.2.3.3 Psychographisch**

In den letzten Jahren standen die Kriterien der psychographischen Marktsegmentierung im Mittelpunkt der Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens im konsumtiven Bereich, weil sie als Bestimmungsfaktoren des Kaufverhaltens gelten (Meffert/Bruhn, 2003, S. 146; Meffert et al., 2008, S. 206). Bei der psychographischen Marktsegmentierung unterscheidet man zwischen allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen und produktspezifischen Merkmalen (Meffert et al., 2008, S. 197f). Eine übergeordnete Bedeutung hat hier das Konstrukt der Einstellung, deren Eignung als Segmentierungskriterium aus ihrer konativen Komponente resultiert. Um die Aussagefähigkeit der Marktsegmentierung zu erhöhen, bietet sich eine Unterscheidung in allgemeine, produktgruppenspezifische und produktspezifische Einstellungen an. Daneben werden aber auch Kriterien wie Motive und Lifestyle berücksichtigt und in die Segmentierung miteinbezogen (Meffert/Bruhn, 2003, S. 146).

#### **3.2.3.4 Verhaltensorientiert**

Die Kriterien der verhaltensorientierten Marktsegmentierung bilden das Ergebnis von Kaufentscheidungsprozessen ab (Meffert et al., 2008, S. 206). Mittels dieser Segmentierungskriterien kann dann auch auf das zukünftige Kaufverhalten geschlossen werden, denn es handelt sich „um in der Vergangenheit liegende Aktivitäten im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses“ (Meffert/Bruhn, 2003, S. 147). Meist sind sie abhängig von der Marktsituation und stehen in direktem Bezug zu bestimmten Produkten oder Entscheidungsprozessen (Meffert et al., 2008, S. 207). Im Hinblick auf das Marketinginstrumentarium lassen sich die Kriterien darum in produktbezo-

gene Merkmale, Kriterien des Informations- und Kommunikationsverhaltens und Merkmale des Preisverhaltens unterteilen.

#### **3.2.4 Identifikation von Marktsegmenten**

Stehen ausreichende Informationen bezüglich der Kriterien zur Marktsegmentierung zur Verfügung, so stellt sich die Frage, ob und wie bestimmte Marktsegmente identifiziert werden können (Meffert et al., 2008, S. 209). Dazu müssen die Ausprägungen der als relevant erachteten Segmentierungskriterien mittels empirischer Untersuchungen erhoben und anschließend mit Hilfe multivariater Analysemethoden ausgewertet werden. Um die Interdependenzen zwischen den Segmentierungskriterien zu analysieren bieten sich beispielsweise die Cluster- oder Faktorenanalyse an, zur Segmentierung auf Basis von Nutzenvorstellungen eignen sich Conjoint-Analysen oder die Multidimensionale Skalierung. Die Diskriminanzanalyse findet Anwendung, wenn die Gruppierung der Konsumenten bereits bekannt ist und die Variablen identifiziert werden sollen, welche die Zugehörigkeit der Konsumenten zu einem bestimmten Segment trennscharf erklären. Damit diese Ergebnisse praktisch umgesetzt werden können, müssen die Segmente detailliert beschrieben und jedem einzelnen typische Merkmale zugeordnet werden. Nur dann kann es zu einer Auswahl der Zielgruppe und einem segmentspezifischen Einsatz der Marketinginstrumente kommen.

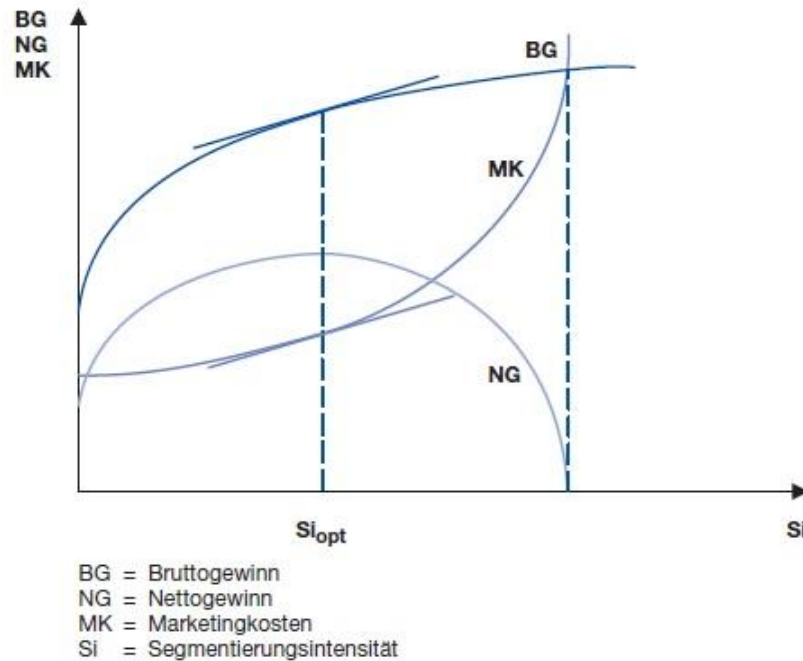
#### **3.2.5 Optimale Marktsegmentierung**

Die Marktsegmentbearbeitung, die zum managementorientierten Ansatz zählt, wählt profitable Zielsegmente aus und gestaltet den Einsatz der Marketinginstrumente (ebd., S. 210). Probleme ergeben sich in diesem Bereich, weil die Markterfassung eigentlich nicht unabhängig von der Marktbearbeitung gesehen werden kann. Daraus resultiert auch die Komplexität der Marktsegmentierung, die auf den Interdependenzen der Markterfassung und der Marktbearbeitung beruht, die ein integriertes Konzept der beiden Komponenten bedingt:

- Die optimale Segmentierungsintensität kann nicht unabhängig von den Bestimmungsfaktoren der Marktbearbeitung abgeleitet werden.
- Sind die Segmente noch unbekannt, so können auch die segmentspezifischen Marketing-Mix Programme nicht festgelegt werden, denn diese hängen von den speziellen Bedürfnisstrukturen der Segmente ab.

Diese Interdependenzen lassen sich auch anhand der Analyse der Gewinneinflussgrößen, wie in Abbildung 4 gezeigt, verdeutlichen.

**Abbildung 4: Gewinnmaximale Segmentierungsintensität**



Quelle: Meffert et al., 2008, S. 211.

Die Bruttogewinne BG (ohne Marketingkosten) steigen degressiv in Abhängigkeit von der Segmentierungsintensität  $S_i$  an. Mit zunehmender Segmentierungsintensität steigen die Marketingkosten (MK) progressiv an. An der Stelle, an der die Steigung von BG gleich der von MK ist (am Maximum der Nettogewinnkurve NG) ist die optimale Segmentierungsintensität  $S_{i_{opt}}$  erreicht. Wenn der optimale Segmentierungsgrad ermittelt ist, lassen sich daraus die Marketingaktivitäten, die BG und MK beeinflussen, ableiten. Um den optimale Segmentierungsgrad ermitteln zu können, müssen jedoch die Marketingaktivitäten bekannt sein.

Die Lösung dieser Problematik erfordert Konzepte und Modelle, die mittels sukzessiver oder simultaner Vorgehensweise diese Problematik lösen. Diese haben die beiden Aufgaben, eine optimale Anzahl an Marktsegmenten zu bestimmen und die geeigneten Zielsegmente auszuwählen sowie „die optimale Allokation der Marketingaktivitäten auf die Zielsegmente“ (ebd., S. 210) zu finden.

## 3.3 Strategisches Geschäftsfeld

### 3.3.1 Definition

Ein Geschäftsbereich eines Unternehmens kann ein oder mehrere Geschäftsfelder beinhalten (Kutschker/Schmid, 2011, S. 517f). Von strategischen Geschäftsfeldern (SGF) spricht man, wenn diese eine möglichst eigenständige Produkt-/Marktkombination aufweisen, für die dann eigene strategische Optionen existieren. Mittels eigener Strategien für diese Felder wird die Komplexität der strategischen Unternehmensführung handhabbar gemacht. Laut Definition handelt es sich bei strategischen Geschäftsfeldern „um gedankliche Konstrukte, die voneinander abgegrenzte, heterogene Tätigkeitsfelder eines Unternehmens repräsentieren und eigenständige (Markt-)Aufgaben erfüllen“ (Bruhn, 2013, S. 158).

### 3.3.2 Geschäftsfeldabgrenzung

Um die strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens ableiten zu können, muss zunächst der relevante Markt bestimmt werden (Meffert/Bruhn, 2003, S. 211). Die Abgrenzung der SGF steht in einem engen Zusammenhang mit der Marktsegmentierung, wobei hier Unterschiede im Aggregationsniveau liegen, weil bei der Bildung von SGF „auf relativ grobe, häufig direkt beobachtbare Kriterien zurückgegriffen [wird]“ (Meffert et al., 2008, S. 254). Die Auswahl von SGF „bedeutet ein Aufbrechen des Gesamtmarktes in intern homogene Segmente, die sich in ihren [...] Anforderungen und [...] Charakteristika [...] deutlich voneinander unterscheiden“ (ebd., S. 255). Durch die Bildung solcher Planungseinheiten „wird das gesamte unternehmerische Tätigkeitsfeld in einzelne Aktionsbereiche zerlegt“ (Bea/Haas, 2009, S. 150) und es findet eine Reduktion der Komplexität statt.

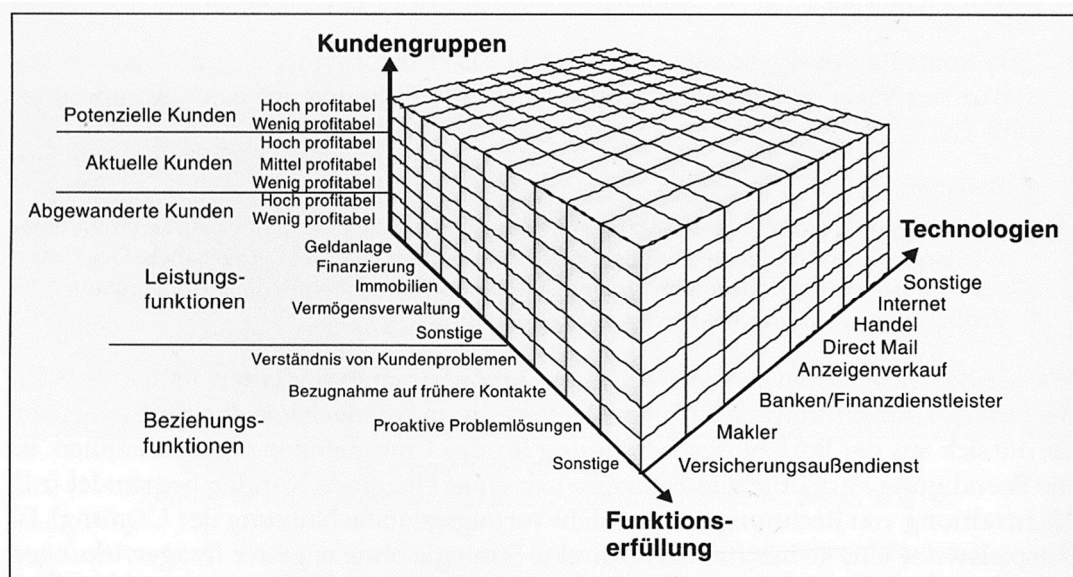
Bei der Abgrenzung der Geschäftsfelder gibt es verschiedene Ansätze, die sich hinsichtlich der Anzahl der herangezogenen Dimensionen für die Abgrenzung unterscheiden (Bruhn, 2013, S. 158). Grundlage einer differenzierten Geschäftsfeldabgrenzung stellt der dreidimensionale Ansatz von Abell (1980, S. 30) dar, der in Abbildung 5 veranschaulicht ist. Die betrachteten Betätigungsfelder des Unternehmens werden mithilfe des dreidimensionalen Bezugsrahmens, der die Elemente

- Funktionserfüllung,

- Zielgruppe und
- Technologie

enthält, definiert. Die Dimension Zielgruppe differenziert danach, wie die Bedürfnisse der Zielgruppe befriedigt werden können (Bruhn, 2013, S. 159). Bei der Funktionserfüllung wird angegeben, welche Problemlösungen für diese Gruppe bereitstehen und schließlich unterscheiden sich die Geschäftsfelder danach, mit welchen Technologien die Bedürfnisse befriedigt werden können. Bei der Festlegung der strategischen Geschäftsfelder muss bei einem Dienstleistungsunternehmen immer davon ausgegangen werden, dass der zu bearbeitende Markt „mehr Abnehmergruppen und Abnehmerbedürfnisse umfasst als überhaupt mit den zur Verfügung stehenden Unternehmensressourcen befriedigt werden können“ (Meffert/Bruhn, 2003, S. 211). Zudem ist zu beachten, inwieweit die Technologiekomponente des Dimensionsrahmens auch auf ein Dienstleistungsunternehmen übertragen werden kann (ebd., S. 212). Im Grunde genommen ist es der Dienstleistungsprozess, der die technische Komponente enthält und in dem verstärkt Technologien zum Einsatz kommen.

**Abbildung 5: Beziehungsorientierte Geschäftsfeldabgrenzung**



Quelle: Bruhn, 2013, S. 158

Damit der Ansatz von Abell auch auf den Dienstleistungssektor übertragen werden kann, muss von einem modifizierten Technologieverständnis, bei dem die Technologien alternative Möglichkeiten der Funktionserfüllung darstellen, ausgegangen wer-

den. Bei der Zielgruppe müssen im Dienstleistungsbereich ökonomische und vorökonomische beziehungsorientierte Kriterien herangezogen werden, um die Kundengruppen voneinander unterscheiden zu können (Bruhn, 2013, S. 159). Hier wird zunächst der Kundenbeziehungszyklus angewendet, indem man die potentiellen Kunden (Kundenakquisition), die aktuellen Kunden (Kundenbindung) und die abgewanderten Kunden (Kundenrückgewinnung) betrachtet. Auch die Dimension Funktionserfüllung muss unter dem Gesichtspunkt der beziehungsorientierten Komponenten betrachtet werden, die den übergeordneten Ebenen transaktions- und leistungsorientierte Funktionen gegenübersteht. Anhand der Beziehungsqualität, welche das Vertrauen und die Vertrautheit als Beziehungsfunktion erfasst, lassen sich dann die leistungsorientierten und beziehungsorientierten Bedürfnisse konzeptualisieren. Bei der Geschäftsfeldwahl wird schließlich der Gesamtmarkt „in homogene Marktsegmente, die sich jedoch untereinander in ihren abnehmerbezogenen und sonstigen Charakteristika [...] unterscheiden“ (ebd., S. 211) aufgeteilt. In Abells Ansatz wird die räumliche Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder vernachlässigt, der jedoch für die Ableitung von Internationalisierungsstrategien von großer Bedeutung ist (Meffert et al., 2008, S. 258).

Ein strategisches Geschäftsfeld wird alleine nach marktorientierten und unternehmensexternen Gesichtspunkten gebildet. Die in den SGF tätigen Geschäftseinheiten werden als strategische Geschäftseinheiten (SGE) bezeichnet (Meffert et al., 2008, S. 255f). Sie bilden die unternehmensinterne und organisatorische Verankerung (ebd., S. 258). Eine SGE ist dadurch gekennzeichnet, dass sie eine eigene unabhängige Marktaufgabe besitzt, am Markt als vollwertiger Konkurrent partizipiert, die Formulierung und Implementierung eines strategischen Handlungsplans erlaubt und einen eigenständigen Beitrag zur Steigerung des Gesamtunternehmenserfolgspotentials leistet. Zudem muss das Unternehmen Kriterien formulieren, die eine eindeutige Abgrenzung der SGE ermöglichen. Die so definierten Unternehmenseinheiten stellen Produkt-Markt-Kombinationen dar, die unabhängig von der Organisationsstruktur festgelegt werden und dem Gesichtspunkt der Zweckmäßigkeit folgen (Pepels, 2012, S. 1503f). Sie sind die kleinste Organisationseinheit, für die eigenständige Wettbewerbsstrategien formuliert werden können (Grant/Nippa, 2006, S. 600).



#### 3.4 Strategische Planungskonzepte

Nach der Abgrenzung gilt es, die richtigen SGF auszuwählen und SGE zu bilden, damit die Unternehmensressourcen in die Felder mit den größten Chancen und Wettbewerbsvorteilen gelenkt werden können (Meffert et al., 2008, S. 259). Damit wird auch festgelegt, mit welcher Intensität der relevante Markt bearbeitet und abgedeckt wird. Dem Unternehmen stehen die beiden Optionen Gesamtmarktabdeckung und die Spezialisierung auf ausgewählte Geschäftsfelder, also Teilmärkte oder Nischen, zur Verfügung. Vorhandene Segmente können dabei undifferenziert oder differenziert bearbeitet werden (Pepels, 2012, S. 1537ff). Daraus ergeben sich die vier Kombinationen einheitliche Ansprache mit totaler Abdeckung oder mit partieller Abdeckung, differenzierte Ansprache mit totaler Abdeckung oder mit partieller Abdeckung. Werden nur Teilmärkte abgedeckt, so stehen verschiedene Strategien zur Verfügung, auf die in Kapitel 3.6.1 näher eingegangen wird. Um eine strategische Planung der SGF vornehmen zu können, müssen zunächst entsprechende Planungsinstrumente zum Einsatz kommen, damit der relevante Markt so exakt wie möglich definiert werden kann (Meffert, 1994, S. 41).

##### 3.4.1 Potential- bzw. Ressourcenanalyse

Eine Methode zur Unterstützung der strategischen Planung ist die Potentialanalyse, bei der die gegenwärtigen und zukünftigen Potentiale der Unternehmung im Hinblick auf ihre Eignung zur Realisierung einer geplanten Strategie hin analysiert und bewertet werden (Piontek, 2003, S. 76ff). Die Analyse erfolgt in den drei Schritten Brainstorming, Überprüfung der Schlüsselfaktoren im relativen Verhältnis zur Konkurrenz und Simulation der Veränderung der eigenen Position. Die Positionen zwischen dem genutzten Potential und dem Maximalwert zeigen dann die bisher ungenutzten aber nutzbaren Potentiale an. Zur Erreichung strategischer Erfolgspositionen durch Kostenvorteile wird die Ressourcenanalyse eingesetzt (ebd., S. 79). Sie „konzentriert sich auf die Aufdeckung von Rationalisierungsmöglichkeiten in allen Funktionsbereichen der Unternehmung“ (ebd., S. 79) und steht in einem engen Zusammenhang mit der Wertkettenanalyse (s. Kapitel 3.4.6), denn auch hier wird mittels eines Stärken-/Schwächen-Profiles die Position des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb ermittelt (Runia et al., 2011, S. 13). Dazu wird zunächst das Ressourcenprofil erstellt, anschließend die Stärken und Schwächen ermittelt, um schließlich

spezifische Kompetenzen zu ermitteln. In einer Checkliste werden dazu „alle finanziellen, physischen, organisatorischen und technologischen Ressourcen“ (ebd., S. 13) einer SGE erfasst, um damit ein Ressourcenprofil zu erstellen. Dieses Profil wird den Schlüsselanforderungen des Marktes gegenübergestellt, um so die Stärken und Schwächen ermitteln zu können. Diese Ergebnisse werden dann den Stärken und Schwächen des stärksten Konkurrenten gegenübergestellt. Auf Basis der so ermittelten Werte müssen dann Möglichkeiten gesucht werden, damit die vorhandenen Ressourcen so eingesetzt werden können, dass mehr Cash flow abgeworfen wird (Piontek, 2003, S. 79).

#### **3.4.2 Lückenplanung**

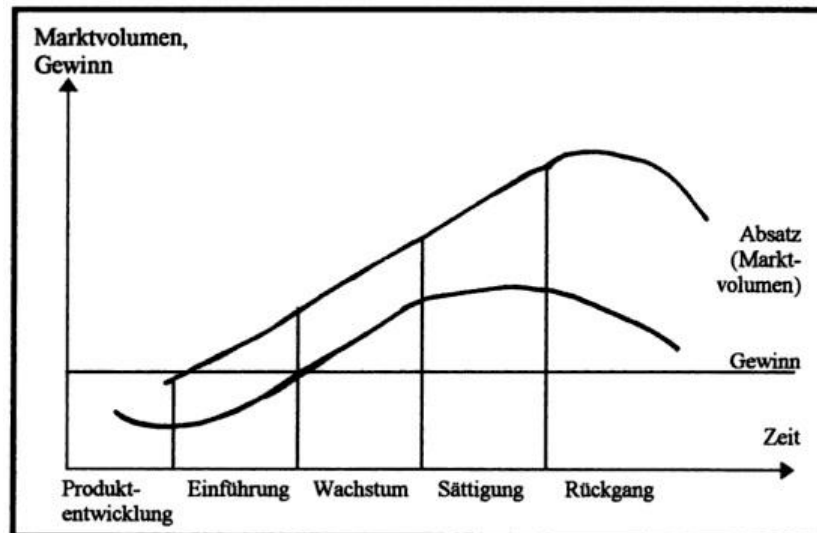
Um die Entwicklung der Ressourcen und Fähigkeiten richtig abschätzen zu können, kommt die von Ansoff entwickelte Lücken-Analyse (GAP-Analyse) als Instrument zum Einsatz (Grant/Nippa, 2006, S. 212; Meffert, 1994, S. 45). Mit ihrer Hilfe wird eine Extrapolation der Vergangenheitsentwicklung in die Zukunft vorgenommen, in der es zu einer Konfrontation mit einer Zielprojektion kommt. Das Vorgehen entspricht einer Schwachstellenanalyse, denn es können Diskrepanzen zwischen der gegenwärtigen und der angestrebten zukünftigen Position identifiziert werden. Diese diagnostizierten Lücken dienen dann als Grundlage zur strategischen Alternativensuche. Trotz vieler Kritikpunkte, wie beispielsweise der Nichtberücksichtigung von Desinvestitions- und Rückzugstrategien, der marktteilnehmerbezogenen Aspekte und der internen Stärken und Schwächen sowie externen Chancen und Risiken, gibt das Konzept einige Anhaltspunkte zur Lösung von strategischen Problemen.

#### **3.4.3 Lebenszyklusplanung**

Das Konzept der Lebenszyklusplanung ist Voraussetzung für die Lückenanalyse und es wird als Instrument zur Formulierung von Strategien eingesetzt (Meffert, 1994, S. 46). Es geht davon aus, dass sich der Gewinn einer Unternehmung über den Zeitablauf reduziert, wenn die Produkte über einen langen Zeitraum technisch und ausstattungsmäßig unverändert bleiben (Piontek, 2003, S. 83ff). Grundlage des Instrumentes der Lebenszyklusplanung ist das Konzept des Produktlebenszyklus, das sich in Abbildung 6 wiederfindet. Es stellt die erwartete oder auf Basis von Vergangen-

heitswerten ermittelte Umsatz- und Absatzentwicklung eines Produktes von der Einführung bis zum Ausscheiden aus dem Markt dar.

**Abbildung 6: Produkt-Lebenszyklus**



Quelle: Piontek, 2003, S. 83.

Der Verlauf der Kurven ist durch Marketingaktivitäten beeinflussbar, denn in Phasen abnehmender Wachstumsraten können aus dem Konzept Stabilisierungsstrategien abgeleitet werden. Es ist jedoch kritisch anzumerken, dass der Ansatz der Lebenszyklusplanung die Faktoren, die aus der Umweltentwicklung resultieren, nicht berücksichtigt (Meffert, 1994, S. 47f). Das Instrument erweist sich dennoch als nützlich, sofern diskontinuierliche Veränderungen in die Betrachtung miteinbezogen werden.

#### 3.4.4 Diskontinuitätenplanung

Unter dem Begriff der Diskontinuität versteht man „spezifische verhaltensdynamische Erscheinungen, die sich als plötzlich auftretende signifikante Veränderungen in den Beziehungen zwischen verschiedenen Systemvariablen oder in der Systemdynamik bemerkbar machen“ (Piontek, 2003, S. 88). In der Unternehmensentwicklung treten diese Diskontinuitäten häufig in Form starker Turbulenzen oder Entwicklungssprünge in den Leistungs- und Erfolgsgrößen auf. Das Konzept der Diskontinuitätenplanung zielt darauf ab, die Zeiträume unregelmäßiger Entwicklungen ausfindig zu

machen, damit Unternehmen mit diskontinuierlichen Strategien darauf reagieren können und so die Phase, in der das ‚strategische Fenster‘ offensteht, zu nutzen (Meffert, 1994, S. 48). Diese Misfit-Analyse (Ansoff, 1976, S. 129ff) ist eine Weiterführung der Überlegungen zum Lebenszykluskonzept, denn es werden sowohl die Umweltfaktoren als auch die internen Faktoren der Unternehmung in das Instrument miteinbezogen. Im Mittelpunkt der Analyse stehen die internen Fähigkeiten eines Unternehmens, die auf kreatives Marketing ausgerichtet werden müssen, um die seltenen Zeitfenster der Diskontinuität nutzen zu können.

#### **3.4.5 Portfolioplanung**

Die Grundidee der Portfolioanalyse stammt aus dem finanzwissenschaftlichen Bereiche, deren Sichtweise auf diversifizierte Unternehmen übertragen wurde (Piontek, 2003, S. 95). Im Zuge dieser Planung geht es darum, eine Ausgewogenheit im Gesamtportfolio des Unternehmens herzustellen und für die strategischen Geschäftsfelder Stoßrichtungen – sogenannte Normstrategien – zu definieren (Meffert, 1994, S. 49f). Dazu werden die SGF in einer zweidimensionalen Matrix positioniert, die von dem Unternehmen definierte Zielgrößen (z.B. Marktwachstum, -attraktivität) ins Verhältnis zu vom Unternehmen beeinflussbaren Variablen (z.B. relativer Marktanteil) stellt. In gesättigten oder stagnierenden Märkten gelten Geschäftseinheiten mit einem hohen Marktanteil dann als „cash cows“, bei denen Marktanteilerhaltungsstrategien eingesetzt werden sollten, und Geschäftseinheiten mit einem geringen Marktanteil als „dogs“. Bei ihnen sollten Desinvestitionsstrategien angewendet werden, damit die dadurch freiwerdenden finanziellen Mittel in die derzeitigen „Stars“, Geschäftseinheiten mit hohem Marktanteil und hohem Marktwachstum, investiert werden können. Im Vergleich zur Lücken- und Lebenszyklusplanung bringt das Konzept einige Fortschritte, insbesondere im Hinblick auf Wettbewerbsgesichtspunkte und die dynamische Bewegung von Geschäftsfeldern. Bei der Anwendung besteht allerdings die Gefahr, dass die SGF nicht markt- oder unternehmensadäquat abgegrenzt werden und die Risiken und Chancen der Zukunft vernachlässigt werden (Piontek, 2003, S. 97).

#### 3.4.6 Wertkettenanalyse

Bei der Identifikation von Wettbewerbsvorteilen kommt das Instrument der Wertkette, das von Michael Porter entwickelt wurde, zum Einsatz (Meffert, 1994, S. 51). Es folgt dem Gedanken, dass die Ursachen für Wettbewerbsvorteile nur auf Basis der Analyse der Primär- und Sekundäraktivitäten (unterstützende Funktionen) ausfindig gemacht werden können (Runia et al., 2011, S. 11). Dazu werden diese Funktionen auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung hin analysiert, um ihre Vor- und Nachteile sichtbar zu machen. Die verwendete Wertkette bildet die Unternehmung oder Unternehmensbereich mit ihren wichtigsten Funktionen ab und hilft, Wertaktivitäten zur Erhöhung des Abnehmernutzens zu identifizieren und die Kostenentstehung zu analysieren (Meffert, 1994, S. 51f). Damit eine Handhabbarkeit des Analyseprozesses gewährleistet ist, sollte sich die Wertkettenanalyse auf die zentralen Unternehmenstätigkeiten fokussieren (Kreutzer, 2013, S. 106f). Zu diesen zentralen Tätigkeiten zählen jene, die ein hohes kundenspezifisches Differenzierungspotential und/oder einen beträchtlichen Kostenanteil haben. Diesen Aktivitäten werden dann die folgenden Typen zugeordnet:

- Kernprozesse,
- flankierende Prozesse und
- Qualitätssicherung.

Je effizienter die vorhandenen Ressourcen eingesetzt werden, desto höher ist auch die Wertschöpfung der Unternehmung und somit der Gewinn (ebd., S. 108). Jede Aktivität kann eine Quelle für Wettbewerbsvorteile sein, wobei den Kernprozessen die größte Bedeutung zukommt. Mithilfe einer solchen Analyse werden dem Unternehmen Möglichkeiten aufgezeigt, in welchen Geschäftsbereichen es Wettbewerbsvorteile generieren kann und in welchen Geschäftsfeldern Schwachstellen liegen (Runia et al., 2011, S. 12). Als Nachteil ist jedoch der hohe Arbeitsaufwand anzumerken, der sich auf die aktivitätsorientierte Zuordnung der Kosten und die Umwandlung der zur Verfügung stehenden Zahlen bezieht.

#### 3.5 Strategische Analysekonzepte

Die nachfolgend genannten strategischen Analysemethoden bilden eine wichtige Basis für die Entscheidungsfindung eines Unternehmens (Pfaff, 2004, S. 118). Dazu

wird sowohl Datenmaterial aus der Marktforschung als auch aus dem Rechnungswesen benötigt, damit fundierte Analysen durchgeführt und darauf aufbauend Ziele und Strategien formuliert werden können. Die hier vorgestellten Konzepte sollten darum nach Möglichkeit kombiniert und nicht einzeln angewendet werden, um die Aussagekraft der Zahlen zu verstärken.

#### **3.5.1 Chancen-Risiken-Analyse**

Um „strategische Diskontinuitäten“ (Ansoff, 1981, S. 263), die schwer vorhersehbaren Ereignisse, die sowohl für die Unternehmens- als auch die Marketingstrategie bedeutsam sind, frühzeitig zu erkennen, führt ein Unternehmen eine Chancen-Risiken-Analyse durch, deren Ergebnisse in den nachfolgenden Prozess der Marketingplanung einbezogen werden (Stender-Monhemius, 2002, S. 67). Die Basis hierzu bilden die Stärken-Schwächen-Analyse, die Zielgruppenanalyse und die Umfeldanalysen. Die Chancen Risiko-Analyse basiert auf einer externen Sichtweise, die eine Analyse des relevanten Marktes und dessen Marktteilnehmern bedingt (Pfaff, 2004, S. 114). Marktchancen definieren sich durch Wachstumsmöglichkeiten, ungenutzte Vertriebskanäle oder einen Bedarf für neue Dienstleistungen (Meffert/Bruhn, 2012, S. 115f). Risiken werden durch negative Marktentwicklungen, wie beispielsweise ein Preisverfall, neue Wettbewerber und technologische Entwicklungen, gebildet. Damit ein Unternehmen die Chancen nutzen und den sich abzeichnenden Risiken frühzeitig begegnen kann, ist über die reine Analyse hinaus ein rechtzeitiges Agieren in den betroffenen Geschäftsfeldern erforderlich. Eine Zuordnung der zukünftigen Entwicklung in die Kategorie Chance oder Risiko muss immer vor dem jeweiligen Hintergrund des betrachteten Unternehmens erfolgen und mithilfe einer Stärken-Schwächen-Analyse ergänzt werden, da sich nur damit differenzierte Erkenntnisse abbilden und eine strategische Stoßrichtung ableiten lassen. Chancen-Risiken-Analysen müssen sowohl auf der Ebene des gesamten Unternehmens als auch für einzelne strategische Geschäftseinheiten durchgeführt und regelmäßig überprüft werden (Stender-Monhemius, 2002, S. 67).

#### **3.5.2 Ressourcenanalyse**

Die Ressourcenanalyse, auch Stärken-Schwächen-Analyse genannt, analysiert und bewertet die Ressourcen eines Unternehmens im Hinblick auf die der wichtigsten

Konkurrenten (ebd., S. 68). Stärken sind die Fähigkeit eines Unternehmens, die sich bietenden Marktchancen besonders gut zu nutzen bzw. den Marktrisiken frühzeitig und effektiv zu begegnen (Meffert/Bruhn, 2012, S. 116). Grundvoraussetzung für die Anwendung dieses Instruments ist das Vorliegen einer validen Datenbasis und die objektive Wahl der Ressourcenkriterien (Runia et al., 2011, S. 13f). Zur Erstellung eines Stärken-/Schwächen-Profiles empfiehlt sich ein Vorgehen in drei Schritten (Stender-Monhemius, 2002, S. 68):

1. Erstellung eines Ressourcenprofils: Anhand strategisch relevanter Beurteilungskriterien (Erfolgsfaktoren) wird die strategische Geschäftseinheit bewertet.
2. Ermittlung der Stärken und Schwächen: Das Ressourcenprofil wird den entscheidenden Erfolgsfaktoren des Wettbewerbs gegenübergestellt.
3. Identifikation spezifischer Kompetenzen: Gegenüberstellung (Benchmarking) der ermittelten Stärken und Schwächen mit denen der wichtigsten Konkurrenten.

Zur Verbesserung der Analyseergebnisse sollten diese drei Schritte auf Ebene der strategischen Geschäftseinheit durchgeführt werden, um sie anschließend für das gesamte Unternehmen zu aggregieren. Dazu wird zunächst ein Ressourcenprofil für eine strategische Geschäftseinheit erstellt, in dem alle finanziellen, physischen, organisatorischen und technologischen Ressourcen in einer Checkliste erfasst werden. Durch Gegenüberstellung dieses Profils mit den Schlüsselanforderungen des Marktes werden schließlich die Hauptstärken und Hauptschwächen ermittelt. Vergleicht man die Stärken und Schwächen mit denen des stärksten Wettbewerbers, so lassen sich spezifische Wettbewerbsvorteile ermitteln. Auch die einzelnen Leistungspotentiale werden mittels eines Stärken-Schwächen-Profiles dargestellt und anschließend den Schlüsselanforderungen des Marktes gegenübergestellt (Meffert/Bruhn, 2012, S. 117).

Die Ergebnisse der Chancen-Risiken-Analyse und der Ressourcenanalyse werden in einer SWOT-Matrix abgebildet, um so die Entscheidungsfelder konkretisieren zu können und die Marketingproblemstellung des Unternehmens abzuleiten.

#### 3.5.3 Positionierungsanalyse

Mithilfe der Positionierungsanalyse soll die subjektive Wahrnehmung des Kunden zum Unternehmen abgebildet werden (ebd., S. 117f). Bei der strategischen Positionierung werden die Positionen der Dienstleistungsmarken, -prozesse, strategischen Geschäftseinheiten oder der ganzen Unternehmung aufgrund der wahrgenommenen Ausprägung von Eigenschaften in einem mehrdimensionalen Merkmalsraum bestimmt. Das Ziel ist es, „die Unternehmensleistung so zu gestalten, dass die von den Kunden wahrgenommenen Eigenschaften mit den von ihnen gewünschten Soll-Eigenschaften in Übereinstimmung gebracht werden“ (ebd., S. 118). Es findet eine verfeinerte, psychologische Segmentierung der Märkte statt, wodurch die markenstrategischen Überlegungen unterstützt werden. Oftmals wird dazu die Kundenperspektive (Fremdbild) der Selbsteinschätzung des Unternehmens (Eigenbild) gegenübergestellt.

Damit eine strategische Positionierung, die in verschiedenen Phasen abläuft, vorgenommen werden kann, muss der relevante Markt bereits festgelegt und spezifiziert worden sein. Der Positionierungsraum wird mittels Achsen abgebildet, welche als Eigenschaften des Marktes gedeutet werden können (Jung, 2011, S. 275f). Bei objektiv messbaren Eigenschaften entstehen objektive Produkteigenschaftsräume, bei subjektiv erlebten Wahrnehmungen entstehen Produktmarkträume bzw. Wahrnehmungsräume. Subjektiv gemessene Eigenschaften werden meist durch eine oder mehrere objektiv gemessenen Eigenschaften bestimmt. Darum weist der Produktmarktraum eine geringere Dimensionalität auf als der Produkteigenschaftsraum. Ziel ist es, Informationen über die Position des eigenen Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb zu generieren, um Ansatzpunkte zur Differenzierung bzw. Umpositionierung von bestehenden Produkten und Dienstleistungen ableiten zu können bzw. Positionierungslücken zu identifizieren und die Kaufwahrscheinlichkeit des eigenen Produktes zu steigern (Meffert/Bruhn, 2012, S. 117).

#### 3.5.4 Wertkettenanalyse

Die Wertkettenanalyse identifiziert potentielle Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens und spezifiziert eine Möglichkeit, wie die Suche nach Kernkompetenzen gestaltet werden kann (Hermann/Huber, 2013, S. 69f). Die von Porter entwickelte Analyse der Wertschöpfungskette geht funktionsorientiert entlang der einzelnen Unter-



nehmensfunktionen vor. Die Kernidee ist, dass ein Unternehmen eine Kombination wertschöpfender Aktivitäten repräsentiert, mit deren Hilfe Rohstoffe in ein fertiges Produkt transformiert werden. Das Endprodukt ist der vom Unternehmen kreierte Wert, der an den Kunden übertragen wird und dessen Höhe durch den Nutzen, den das Produkt dem Kunden stiftet, bestimmt wird. Der Analyse liegt der Gedanke zugrunde, dass bei der Betrachtung eines Unternehmens als Ganzes die Ursachen für Wettbewerbsvorteile nur schwer zu erkennen sind. Darum erfolgt eine Zerlegung in Primäraktivitäten, die in direktem Bezug zum Produkt stehen, und Sekundäraktivitäten, die eine unterstützende Funktion der Hauptaktivitäten innehaben, die auf ihren jeweiligen Beitrag zur Wertschöpfung analysiert werden (Runia et al., 2011, S. 11) (s. Abbildung 7). Zudem wird der Gewinn aufgezeigt, der sich aus der Differenz der geschaffenen Werte und der anfallenden Kosten ergibt.

**Abbildung 7: Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens**



Quelle: Porter, 1999, S. 66.

Die Analyse kann in zwei Richtungen erfolgen, denn ein Wettbewerbsvorteil kann nur erzielt werden, „wenn entweder zu geringeren Kosten als der Wettbewerb gearbeitet wird oder sich die Unternehmung durch eine spezielle Fertigkeit vom Wettbewerb differenziert“ (ebd., S. 11). Es findet eine Identifizierung von Kernkompetenzen statt, welche die wesentlichen Stärken eines Unternehmens ausmachen. Dazu wird jede einzelne Aktivität darauf untersucht, welche Kosten sie verursacht und welchen Beitrag sie zur Wertschöpfung leistet (Hermann/Huber, 2013, S. 71). Dadurch findet auch eine Systematisierung zur Analyse der Kosten-/ Nutzensituation einzelner Aktivitäten statt. Mittels der Wertkettenanalyse werden nicht nur die Ursa-

chen von Wettbewerbsvorteilen aufgezeigt, sondern sie zeigt auch Möglichkeiten auf, in welchen Aktivitätsfeldern neue Wettbewerbsvorteile generiert werden können und deckt Schwachstellen auf, die durch interne Verbesserungen behoben oder outgesourct werden können (Runia et al., 2011, S. 12).

## **3.6 Kernelemente der Geschäftsfeldstrategie**

### **3.6.1 Geschäftsfeldstrategie**

Hat man die möglichen strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens identifiziert und näher definiert, so müssen die Marktwahlstrategien (Abell, 1980, S. 200f) festgelegt werden, die sich durch eine branchen- und unternehmensindividuelle Auswahlanalyse ermitteln lassen (Meffert/Bruhn, 2003, S. 218). Die Festlegung dieser Strategien bestimmt dann auch die generelle Stoßrichtung, welche die langfristige Erreichung der Unternehmensziele sichern soll (ebd., S. 219). Die Geschäftsfeldstrategie leitet sich aus der Unternehmensstrategie ab und bestimmt die Art und Weise, wie der Wettbewerb in einem strategischen Geschäftsfeld bestritten wird. Eine besondere Bedeutung kommt den Wettbewerbsstrategien zu, welche den Aufbau und die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen innerhalb der bestehenden und/oder zukünftigen strategischen Geschäftsfelder zum Ziel haben.

#### **3.6.1.1 Marktfeldstrategie**

In einem zweiten Schritt wird bei der Marktfeldstrategie die generelle strategische Stoßrichtung der strategischen Geschäftseinheiten bestimmt (Runia et al., 2011, S. 84). Damit soll die langfristige Erreichung der Unternehmensziele sichergestellt werden. Die grobe Struktur wird mittels der Ansoff-Matrix ermittelt, welche auf den Dienstleistungsbereich übertragen die folgende Form annimmt, die in Abbildung 8 dargestellt wird.

**Abbildung 8: Marktfeldstrategien im Dienstleistungsmarketing**

Dienstleistungen \ Märkte	Gegenwärtig	Neu
Gegenwärtig	Marktdurchdringung ①	Marktentwicklung ②
Neu	Dienstleistungs- entwicklung/-innovation ③	Diversifikation ④

Quelle: Meffert/Bruhn, 2003, S. 146.

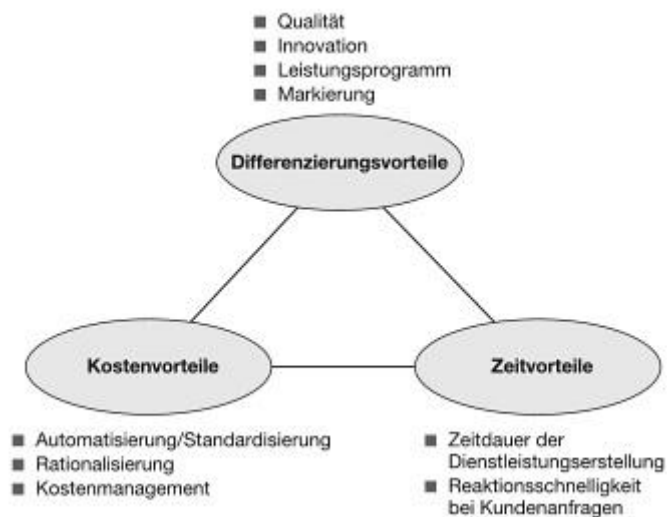
Das entscheidende Auswahlkriterium zur Wahl der richtigen Strategie ist der Grad der Synergienutzung. Die *Marktdurchdringungsstrategie* weist das höchste Synergiepotential auf und zielt darauf ab, die gegenwärtigen Leistungsarten des Unternehmens bei den Kunden vermehrt abzusetzen (Meffert/Bruhn, 2003, S. 146). Dazu können entweder die Dienstleistungsverwendungen bei den bestehenden Kunden erhöht oder neue Kunden gewonnen werden, die bisher immer bei der Konkurrenz gekauft haben. Zudem kann das Ziel verfolgt werden, neue Kunden, welche die Dienstleistung bisher noch nicht verwendet haben, zu gewinnen. Im Wesentlichen beinhaltet die Marktdurchdringungsstrategie die Ausschöpfung des Absatzpotentials vorhandener Produkte in bestehenden Märkten und konzentriert sich auf eine Verstärkung der bisherigen Marketingmaßnahmen (Runia et al., 2011, S. 84f). Bei der Strategie der *Marktentwicklung* geht es darum, für die gegenwärtigen Produkte neue Märkte zu finden, wobei dies entweder mittels Marktausdehnung (regional, national und international) oder durch Gewinnung neuer Marktsegmente erfolgen kann. Bei der Produktentwicklung bzw. *Dienstleistungsentwicklung* geht es darum, neue Produkte für bestehende Märkte zu entwickeln, die entweder Innovationen im Sinne echter Marktneuheiten oder quasi-neue Produkte (Variationen, Differenzierungen) sein können. Zudem kann das Unternehmen sein Produkte durch die Entwicklung neuer Produktkategorien erweitern. Die Strategie der *Diversifikation* ist charakterisiert durch die Einführung neuer Produkte auf neuen Märkten (Meffert/Bruhn, 2003, S. 148). Hier wird zwischen horizontaler und vertikaler Diversifikation unterschieden. Bei Ersterer wird das bestehende Produktprogramm um Produkte erweitert, die

in einem sachlichen Zusammenhang mit dem bestehenden Programm stehen, bei Letzterer wird die Wertschöpfungstiefe erhöht. Zudem gibt es noch die laterale Diversifikation, bei der sich das Unternehmen in völlig neue Produkt- und Marktgebiete begibt.

#### 3.6.1.2 Wettbewerbsvorteilsstrategie

Die Bestimmung des zu verfolgenden Wettbewerbsvorteils ist ein wesentlicher Bestandteil bei der Ableitung der Geschäftsfeldstrategie (Meffert/Bruhn, 2012, S. 231). Die von Porter geforderten Wettbewerbsvorteile der Kosten- versus Differenzierungsvorteile reichen allerdings nicht mehr aus, denn häufig befindet sich ein Unternehmen in einer Wettbewerbsposition, in der es simultan mehrere Wettbewerbsvorteile zur Sicherung der Position am Markt verfolgen muss. Dabei kommt der Komponente Zeit eine immer größere Bedeutung zu. In Abbildung 9 sind die drei Dimensionen zur Umsetzung von Wettbewerbsvorteilsstrategien berücksichtigt.

**Abbildung 9: Dimensionen zur Umsetzung von Wettbewerbsvorteilsstrategien**



Quelle: Meffert/Bruhn, 2012, S. 231.

Eine Wettbewerbsvorteilsstrategie ist definiert „als ein langfristiger Verhaltensplan, der die Realisierung eines oder mehrerer Wettbewerbsvorteile im relevanten Markt zum Inhalt hat“ (Hermanns/Kiendl/Overloop, 2012, S. 81). Ein Wettbewerbsvorteil liegt dann vor, wenn er ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal trifft, vom Kunden wahrgenommen wird und von der Konkurrenz kurzfristig nicht einholbar ist.

Die Differenzierungsstrategie verfolgt das Ziel, sich von den Wettbewerbern durch die Schaffung von Leistungsvorteilen abzuheben. Differenzierungsvorteile lassen sich durch eine aus Kundensicht überlegene Qualitätsposition oder durch ein systematisches Innovationsmanagement realisieren (Meffert/Bruhn, 2012, S. 232f). Neben echten Marktinnovationen hat das Unternehmen zudem die Möglichkeit, bestehende Dienstleistungen in einer neuartigen Weise miteinander zu kombinieren, sodass Bundling-Innovationen entstehen. Außerdem können Unternehmen Leistungsprogrammadvantages erlangen, die sowohl an der Breite, als auch an der Tiefe des angebotenen Leistungsprogramms anknüpfen. Bei jeder dieser Differenzierungsstrategien muss das Unternehmen jedoch darauf achten, dass es nicht das Risiko eingeht, sich von den bestehenden Kernkompetenzen abzuwenden. Neben diesen Strategien kann ein Unternehmen auch basierend auf den Kosten eine Wettbewerbsvorteilsstrategie anstreben. Die Kostenführerschaft beruht dabei auf den Voraussetzungen der Automatisierung/Standardisierung der Prozesse, einer Rationalisierung und einem Kostenmanagement (ebd., S. 234f). Nicht zuletzt muss der Faktor Zeit berücksichtigt werden, der bei der Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Kosten-, Differenzierungs- und Zeitvorteile sind demnach die entscheidenden Dimensionen bei der Umsetzung der Wettbewerbsvorteilsstrategie.

#### **3.6.1.3 Marktabdeckungsstrategie**

Die Marktabdeckungsstrategie hilft dabei, die knappen Unternehmensressourcen in diejenigen Felder zu lenken, welche die größten Chancen und relative Wettbewerbsvorteile haben (Meffert/Bruhn, 2003, S. 1239). Durch die Bildung der SGF wird auch gleichzeitig der Umfang festgelegt, in dem der relevante Markt bearbeitet bzw. abgedeckt werden soll (Runia et al., 2011, S. 83). Bei der Marktabdeckungsstrategie kann grundsätzlich zwischen den zwei Strategien

- Gesamtmarktstrategie und
- Teilmarktstrategie

unterschieden werden. Charakteristisch für eine Gesamtmarktstrategie ist ein breites Produktangebot, die Nutzung von Know-how-Synergien sowie Skaleneffekten, damit dadurch Wettbewerbsvorteile und Eintrittsbarrieren gegenüber den Wettbewerbern aufgebaut werden können. Bei der Teilmarktdeckung versucht das Unternehmen

durch Spezialisierung gegenüber denjenigen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, die eine breitere Marktabdeckung anstreben. Es können die folgenden Spezialisierungen unterschieden werden:

- Zielgruppenspezialisierung: Hier erfolgt die Marktbearbeitung mittels einer vollständigen Produktpalette, die einer bestimmten Abnehmergruppe angeboten wird.
- Funktions- bzw. Bedürfnisspezialisierung: Hier erfolgt die Marktbearbeitung mit einem Produkt oder einem engen Produktprogramm, das allen Abnehmern angeboten wird.
- Technologiespezialisierung: Hier erfolgt die Marktbearbeitung auf Grundlage einer speziellen Technologie, mit der alle Abnehmergruppen mit einem breiten Produktprogramm bearbeitet werden.
- Kombinierte Spezialisierung: Hier erfolgt die Marktbearbeitung bspw. mit einem engen Produktprogramm, das einer Abnehmergruppe unter Zuhilfenahme einer bestimmten Technologie angeboten wird.

Wenn das gewählte Geschäftsfeld selbst bei einer Spezialisierung noch zu umfangreich ist, um es mit den begrenzten Unternehmensressourcen erfolgreich zu bearbeiten, sollte eine weitere Segmentierung innerhalb des Geschäftsfeldes vorgenommen werden. Beide Strategien der Marktabdeckung werden mit Differenzierungs- oder Kostenvorteilen kombiniert, wodurch sich vier generische Normstrategien ergeben.

#### **3.6.1.4 Timingstrategie**

Bei der Timingstrategie geht es darum, den optimalen Markteintrittszeitpunkt zu finden und eine Strategie festzulegen, ob mehrere Märkte simultan oder chronologisch bearbeitet werden (Herrmann/Huber, 2013, S. 245). Als Ergebnis einer Timingstrategie lassen sich Unternehmen als Pioniere und Folger unterteilen, wobei die Definition nach der zeitlichen Nähe zum Markteintritt erfolgt. Die Timingentscheidung hat eine große Bedeutung, denn je nach Ausstattung des Unternehmens mit Fähigkeiten und Ressourcen kann jede der beiden Strategien Vor- und Nachteile haben.

Trifft das Unternehmen als Pionier zuerst in einen neuen Markt ein, so kann es die Konsumentenrente kontinuierlich durch Einführung eines zu Beginn sehr hohen Preises, der mit der Zeit sinkt, abschöpfen und schließlich durch die Preissenkungen wei-

tere Zielgruppen erschließen. Dadurch kommt bei allen Kundengruppen die maximale Zahlungsbereitschaft zur Geltung. Durch die Pionierstrategie erhält das Unternehmen ein vergleichsweise höheres Gewinnpotential, da die Bekanntheit und das Image des eigenen Produktes lange anhält und somit eine Quelle späterer Wettbewerbsvorteile darstellt (ebd., S. 246). Der Pionier unterliegt jedoch auch der zentralen Gefahr, dass er beim Scheitern des neuen Produktes einen Imageschaden erleidet, der auch auf andere Produkte ausstrahlen kann.

Wählt das Unternehmen die Strategie des Folgers, so hat es im Wesentlichen drei Optionen. Es kann das Produkt der Konkurrenz imitieren, in einem unterschiedlichen Ausmaß modifizieren oder aber mit innovativen Produkten auf den Markt gehen. Durch den späteren Markteintritt kann das Unternehmen die relevanten Distributionskanäle analysieren und die Marktaufbauleistung des Pioniers nutzen, um die eigenen Produkte zu vertreiben (ebd., S. 247). Für den Folger bestehen jedoch auch immer die Gefahren, dass der Markteintritt durch das wenig bekannte Image erschwert wird oder der Pionier bereits wichtige Distributionskanäle besetzt hat, was den Vertrieb des eigenen Produktes erschwert. Der Wahl der Markteintrittsentscheidung sollte darum immer eine Analyse der eigenen Fähigkeiten vorausgehen, die in Bezug zu den Herausforderungen des Marktes gesetzt werden müssen (ebd., S. 248). Der zeitliche Markteintritt ist somit auch abhängig von der strategischen Grundhaltung des Unternehmens, dem Produkt und den damit verbundenen Kriterien sowie der vorhandenen Technologie im Unternehmen (ebd., S. 249f). Außerdem müssen die Kunden und der Markt selbst berücksichtigt werden, denn nur wenn ein ausreichend großes Potential vorhanden ist, wird eine Amortisation der Investitionen ermöglicht.

#### **3.6.2 Marktteilnehmerstrategie**

Innerhalb der Marktteilnehmerstrategie gilt es zu klären, welche marktteilnehmerübergreifende Marktbearbeitung vorzunehmen ist und wie sich das Unternehmen innerhalb dieser Strategie optimalerweise gegenüber den übrigen Akteuren verhält (Meffert/Bruhn, 2012, S. 249). Relevante Marktteilnehmer sind neben den Kunden und den Wettbewerbern auch die Absatzmittler.

#### **3.6.2.1 Marktbearbeitungsstrategie**

Bei der Bearbeitung eines Marktes kann das Unternehmen den Markt mit unterschiedlichen Strategien bearbeiten, wobei es zwischen einer differenzierten, einer undifferenzierten und einer konzentrierten Marktbearbeitung wählen kann (Wirtz, 2007, S. 144). Bei der undifferenzierten Marktbearbeitung werden alle Marktsegmente und Kundengruppen mit einheitlichen Marketinginstrumenten bearbeitet. Sie wird meist in Branchen mit ähnlichen Bedürfnisstrukturen der Kunden und einem standardisierten Leistungsprogramm eingesetzt (Meffert/Bruhn, 2012, S. 250). Unterschiede in den Präferenzen der Kunden werden vernachlässigt und mittels eines einheitlichen Angebots soll ein möglichst großer Markt erreicht werden (Wirtz, 2007, S. 145). Durch die Vereinheitlichung des Marketingprogramms ergeben sich für das Unternehmen Chancen, Einsparpotentiale zu realisieren und Kostenvorteile zu erreichen. Jedoch birgt die undifferenzierte Marktbearbeitungsstrategie auch die Risiken, dass in einem reifen Markt Massenprodukte für die Mehrheit der Abnehmer nicht mehr genügen und es mit der Zeit schwierig wird, Kunden mittels standardisierter Ansprache zu halten. Bei der differenzierten Marktbearbeitungsstrategie werden ausgewählte Marktsegmente und Kundengruppen durch den zielgruppenspezifischen Einsatz von Marketinginstrumenten bearbeitet (Meffert/Bruhn, 2012, S. 251). Bei dieser Strategie besteht die Möglichkeit, den Marketing-Mix sowohl auf den Gesamtmarkt als auch auf ausgewählte Marktsegmente anzuwenden (Wirtz, 2007, S. 147). Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die Produktpalette des Unternehmens sehr breit ist und ein heterogenes Kundenfeld bedient werden soll. Die Marketinginstrumente werden auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt.

#### **3.6.2.2 Kundenstrategie**

Neben der Marktbearbeitungsstrategie muss das Unternehmen zudem festlegen, welche Kundenstrategie grundsätzlich verfolgt werden soll (Meffert/Bruhn, 2012, S. 163). Es sind drei alternative Kundenstrategien zu unterscheiden:

1. Kundenakquisitionsstrategie
2. Kundenbindungsstrategie
3. Kundenrückgewinnungsstrategie



Die Kundenakquisitionsstrategie wird besonders auf jungen, wachsenden Märkten angewandt, um Neukunden zu gewinnen, um so den Gesamtmarkt zu erweitern bzw. den eigenen Marktanteil zu steigern (ebd., S. 164). Ziele sind dabei der Ausbau und die Verbesserung des Kundenstamms und der Ausbau der Marktanteile gegenüber den Wettbewerbern. Dazu werden Marketinginstrumente eingesetzt, welche das Interesse und die Aufmerksamkeit der potentiellen Kunden erreichen sollen. Die Neukundenakquisition erfolgt durch Stimulierung und argumentative Überzeugung. Eine Kundenbindungsstrategie wird vermehrt in Märkten eingesetzt, die einem starken Verdrängungswettbewerb unterliegen und das Unternehmen stabile, auf Vertrauen beruhende Kundenbeziehungen aufbauen möchte. Diese sollen die Profitabilität, die Weiterempfehlung und die Ausnutzung von Cross-Selling-Potentialen steigern. Bei dieser Strategie spielt vor allem der Kundenwert eine bedeutende Rolle. Zudem soll über die Verbundenheit eine freiwillige Kundenbindung hervorgerufen werden (ebd., S. 165f). Wenn die Bindung des Kunden an das Unternehmen nicht gelingt, muss das Unternehmen mittels Rückgewinnungsstrategien versuchen, sowohl die abwanderungsgefährdeten als auch die abgewanderten Kunden wiederzugewinnen (ebd., S. 166f). Dabei sollen sowohl Profitabilitäts- als auch Kommunikations- und Informationsziele verfolgt werden. Abwanderungsgründe können unternehmensinterner und unternehmensexterner Natur sein. Eine systematische Rückgewinnungsstrategie eignet sich immer dann, wenn der Kundenstamm durch eine hohe Wechsel- bzw. Fluktuationsrate charakterisiert werden kann und die Gründe für die hohe Wechselrate vom Unternehmen beeinflusst werden können.

#### **3.6.2.3 Verhaltensstrategie**

Bei den Verhaltensstrategien kann zwischen abnehmergerichteten und wettbewerbsgerichteten Strategien unterschieden werden (ebd., S. 169f). Die abnehmergerichtete Verhaltensstrategie hat die Realisierung eines oder mehr Wettbewerbsvorteile im relevanten Markt zum Inhalt und ist ein langfristiger Verhaltensplan, der den Kundennutzen steigern soll. Die unterschiedlichen Verhaltensweisen werden nach dem Wettbewerbsvorteil (Differenzierung, Kosten, Zeit) differenziert und lassen sich auf zwei Strategieansätze zurückführen:

1. Präferenzstrategie,
2. Preis-Mengen-Strategie.

Präferenzstrategien sind abnehmergerichtete Strategien, welche Leistungs- bzw. Differenzierungsvorteile gegenüber den Kunden verfolgen. Bei der Preis-Mengen-Strategie steht die Betonung der Kostenvorteile gegenüber dem Kunden im Vordergrund.

Wettbewerbsgerichtete Strategien legen die spezifischen Verhaltensweisen gegenüber den Konkurrenten und Wettbewerbern fest. Die Wahl der Strategie hängt von der Art und Intensität des Wettbewerbs im relevanten Markt ab, wobei die Marktform, das Marktstadium und das Wettbewerbsgleichgewicht in die Entscheidung des Unternehmens miteinbezogen werden müssen. Zudem muss das Unternehmen die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten bei der realistischen Einschätzung der Wettbewerbsvorteile berücksichtigen. Grundsätzlich kann man zwischen zwei Verhaltensstrategien differenzieren, wobei die erste Dimension zwischen innovativem und imitativen Verhalten und die zweite Dimension zwischen wettbewerbsvermeidendem und wettbewerbsstellendem Verhalten unterscheidet. Da diese Dimensionen auch kombiniert werden können, ergeben sich die Kooperations-, die Konflikt-, die Ausweich- und die Anpassungsstrategie.

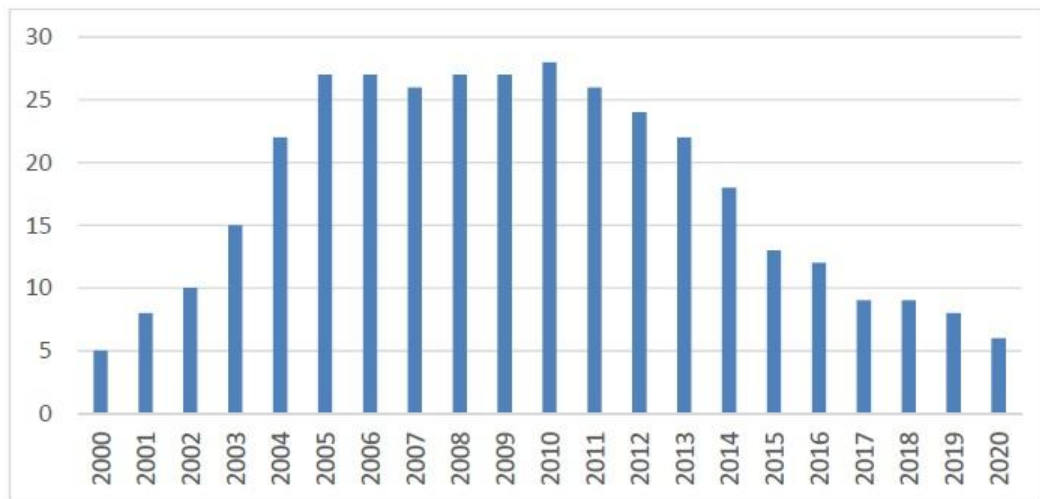
### 4. Die Marktsituation von Contracting in Österreich

#### 4.1 Charakterisierung der Anbieterseite

Da in der vorliegenden Arbeit das Einspar- und das Anlagen-Contracting im Vordergrund stehen, werden in der nachfolgenden Ausführung nur diese beiden Dienstleistungen berücksichtigt. Seit Mitte der 1990er-Jahre hat sich in Österreich für die Einspar-Contracting-Dienstleistung ein leistungsfähiges Anbieterspektrum entwickelt (Freund, 2000, S. 468). Bei der Energielieferung, also dem Anlagen-Contracting, waren die österreichischen Anbieter seit jeher präsent. Bei den Einspar-Contracting-Lösungen ist der Markt bereits über die ersten Schritte hinaus. Sowohl im Teilmarkt „Öffentlicher Bereich“ als auch in den Marktsegmenten „Industriebetriebe“ und „Wohngebäude“ gibt es schon zahlreiche gelungene Projektbeispiele und es kann eine weitere Belebung des Einspar-Contracting-Marktes erwartet werden. Der größte Fachverband zur Interessenvertretung der Contractoren ist der Verband für Wärmelieferung e.V., dessen Aufgabe es ist, die Verbreitung der Energiedienstleistung Contracting zu unterstützen. Darüber hinaus vertritt der Verband DECA (Dachverband Energie Contracting Austria), der derzeit laut Angaben auf der Homepage 29 Mitglieder hat (DECA, 2015), die größeren Contracting-Unternehmen und Energiedienstleister (Steinmann, 2012, S. 20). Er etabliert zudem Qualitätskriterien am Markt und unterstützt bei den erfolgreichen Projektumsetzungen.

##### 4.1.1 Größe und Reife des Energie-Contracting Markts

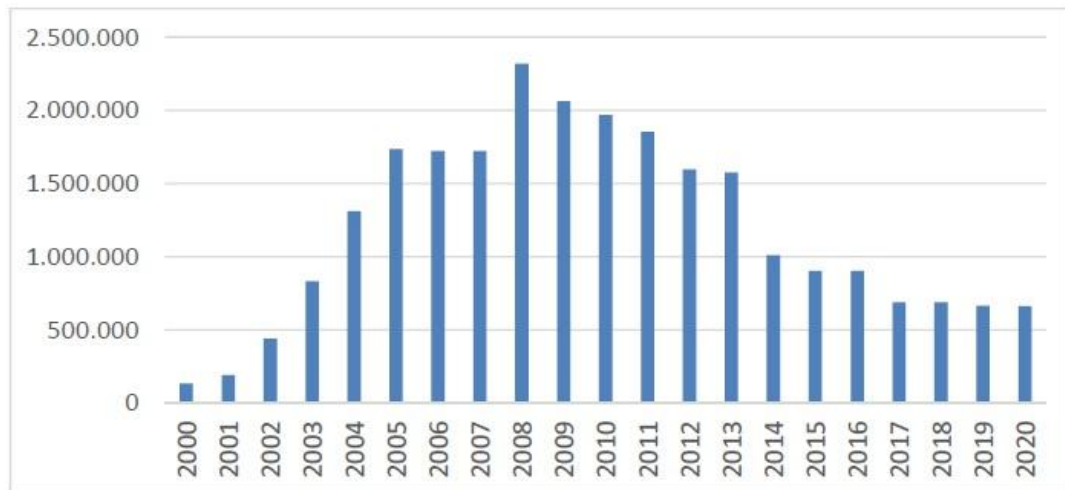
Mit der Jahrtausendwende begann die Umsetzung von Contracting-Modellen auf dem österreichischen Markt und hat besonders in den letzten Jahren eine volatile Entwicklung durchgemacht (Windsperger et al., 2014, S. 3). In der Datenbank des Einspar-Contracting konnten bisher 36 Projekte eingetragen werden, wobei es sich hier sowohl um abgeschlossene als auch um laufende Projekte handelt. Die nachfolgende Abbildung 10 zeigt die zeitliche Entwicklung der durchgeführten Projekte.

**Abbildung 10: Anzahl an Einspar-Contracting Projekten im Zeitverlauf**

Quelle: Windsperger et al., 2014, S. 4.

Bis zum Jahr 2010 ist die Anzahl der durchgeführten Projekte kontinuierlich angestiegen, danach kommt es jedoch bis zum Jahr 2020 zu einem deutlichen Rückgang der aktiven Projekte. Dies könnte auf ein Auslaufen der Verträge zurückgeführt werden, was aufgrund der Laufzeiten von 10 Jahren jedoch sehr unwahrscheinlich ist. Die wesentliche Ursache scheint in einem Rückgang der abgeschlossenen Verträge in den letzten Jahren und einer verminderten Vertragslaufzeit zu liegen. Auch die monetären Einsparungen durch Contracting Projekte, die in Abbildung 11 dargestellt sind, zeigen ebenfalls zunächst einen Anstieg der Werte bis zum Jahr 2008 auf rund 2,3 Millionen Euro, denen ein kontinuierlicher Rückgang ab diesem Jahr folgt, in denen die Werte zwischen 1,6 und 2 Millionen Euro lagen (ebd., S. 4). Das Fehlen der unterschiedlichen Plateaus in der Abbildung im Vergleich zu Abbildung X deutet darauf hin, dass es zu zusätzlichen Verringerungen der Einsparungen pro Vertrag in den letzten Jahren gekommen ist. Dies kann entweder auf geringere Projektvolumina oder auf geringere Einsparmöglichkeiten bei den Projekten zurückgeführt werden. Den höchsten Einsparungen im Jahr 2008 von rund 2,3 Millionen Euro stehen Investitionskosten in Höhe von 26,7 Millionen Euro gegenüber, was zu einer Amortisationszeit von mehr als 10,7 Jahren führt (= Investition/jährliche Einsparungen). Durch die Projekte konnten im Zeitverlauf rund 8.225 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr reduziert werden (ebd., S. 5).

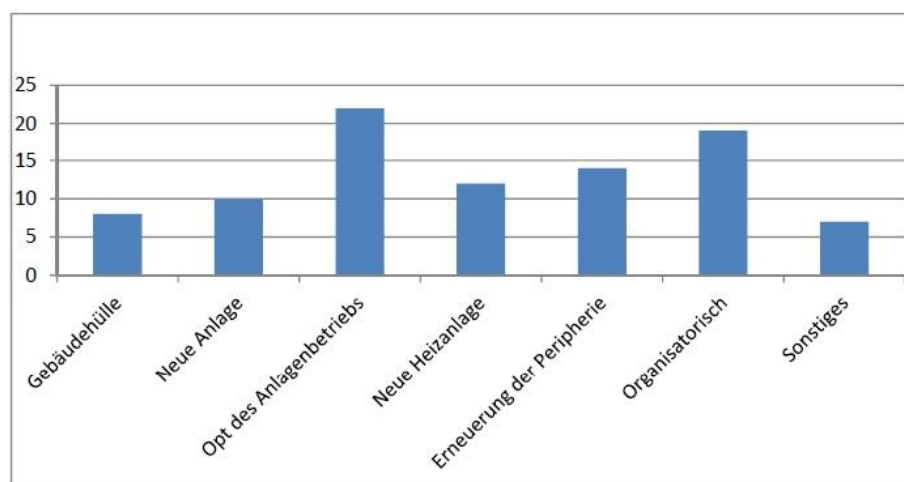
**Abbildung 11: Monetäre Einsparungen (in Euro) des Einspar-Contractings im Zeitverlauf**



Quelle: Windsperger et al., 2014, S. 4.

In der nachfolgenden Abbildung 12 wird einerseits gezeigt, mit welchen Maßnahmen die Energieeinsparungen erreicht wurden, andererseits wie häufig die entsprechenden Maßnahmen von den Contractoren angewendet wurden. Am häufigsten kamen dabei die Optimierung des Anlagenbetriebes (Einstellungen, Regelparameter, Überwachung) oder auch rein organisatorische Maßnahmen (Einschaltzeiten, Temperaturabsenkung) zum Einsatz.

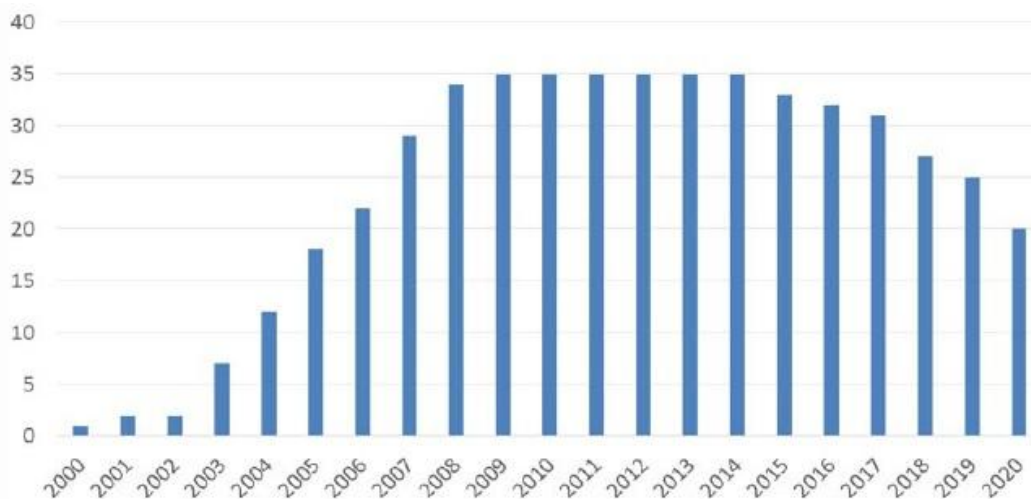
**Abbildung 12: Art der durchgeführten Maßnahmen**



Quelle: Windsperger et al., 2014, S. 5.

Seit dem Jahr 2000 hat auch das Anlagen-Contracting in Österreich stark zugenommen und konnte eine Steigerung der durchgeführten Projekte verzeichnen (siehe Abbildung 13) (ebd., S. 5). Seit dem Jahr 2014 sind aber auch diese Projekte rückläufig, was mit einem Auslaufen der Verträge zusammenhängen könnte. Im Bereich Anlagen-Contracting liegen keine Angaben über konkrete Energieeinsparungen vor und auch die Daten zu Investitionen und Wirkungen sind nicht in ausreichendem Maß vorhanden. Trotz dieser eingeschränkten Daten lässt sich dennoch sagen, dass mithilfe der 21 Projekte die CO<sub>2</sub>-Emissionen um 74.478 Tonnen pro Jahr reduziert werden konnten und die Wertsummen damit deutlich über denen des Einspar-Contracting liegen. Bei den Anlagen handelt es sich meist um den Ersatz oder die Errichtung einer Energieanlage wie bspw. einer Biomasseanlage.

**Abbildung 13: Projekte des Anlagen-Contracting im Zeitverlauf**



Quelle: Windsperger et al., 2014, S. 6.

Auf dem österreichischen Markt gibt es außerdem noch das sogenannte Bundes-Contracting, dass von den Energiesonderbeauftragten des Bundes (ESB) durchgeführt wird (ebd., S. 6). Die Aufgabengebiete der ESB umfassen die drei großen Bereiche

- Energie-Management
- Beratung und unterstützende Tätigkeit der Ressorts im Bereich Energiemanagement und Energieeffizienz, insbesondere in Zusammenhang mit dem Bundes-Contracting

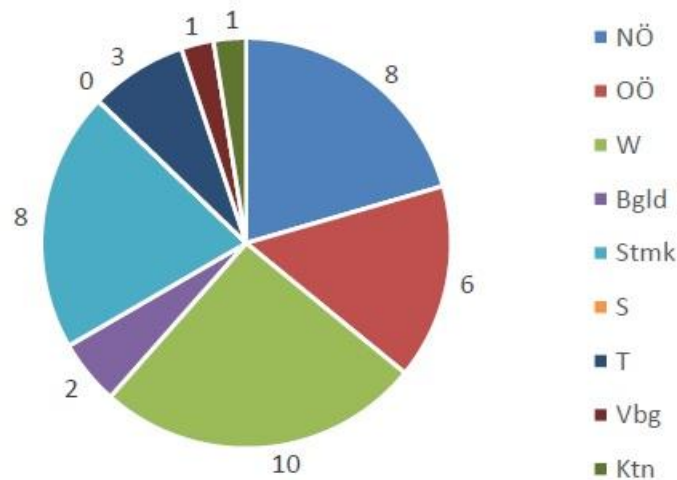
- Erstellung eines jährlichen Monitoringberichtes je Contracting-Pool sowie Energieausweiserstellung für bundeseigene Gebäude, die vom Bund genutzt werden.

Für das Einspar-Contracting des Bundes tritt als Dienstleister die Bundesimmobilien-gesellschaft BIG auf, die auch der Gebäudeeigentümer ist (ebd., S. 7). Das seit rund 12 Jahren bestehende Programm umfasst 312 Gebäude, die in unterschiedlichen Pools zusammengefasst werden, die eine durchschnittliche jährliche Energieeinsparung von 20 Prozent über alle Pools hinweg erzielen. Die Pools sind meist für Wärme und Strom geeignet, einige jedoch nur für Wärme, für die man Einsparungen von bis zu 30 Prozent erreicht. Die Verträge werden meist mit Schulen oder im Bereich Justiz auf zehn Jahre abgeschlossen, wobei die Investitionen des Contractors nach Vertragsende in den Besitz des Auftraggebers übergehen. Durch das Wirken der ESB seit dem Jahre 1980 wurden gemittelt jährlich ca. 20 Millionen Euro bzw. 644 Gigawattstunden eingespart.

### **4.1.2 Anzahl von Contracting-Projekten**

Zurzeit gibt es in Österreich 41 Contractoren, die auf dem Markt tätig und für die Durchführung der insgesamt 79 Projekte (Einspar- und Anlagen-Contracting) verantwortlich sind (ebd., S. 12). 21 dieser Dienstleister sind Mitglied der Dienstleister Energieeffizienz- und Contracting Austria (DECA), die eine Interessenvertretung für die Umsetzung der Energiewende ist. Sie versteht sich als Sprachrohr für Themen wie Energieeffizienz und Energiedienstleistungen. In der nachfolgenden Abbildung 14 ist die regionale Verteilung der Betriebsstandorte der Contractoren nach Bundesländern abgebildet. Es zeigt sich, dass die meisten Contracting-Anbieter in Wien, der Steiermark und Niederösterreich angesiedelt sind.

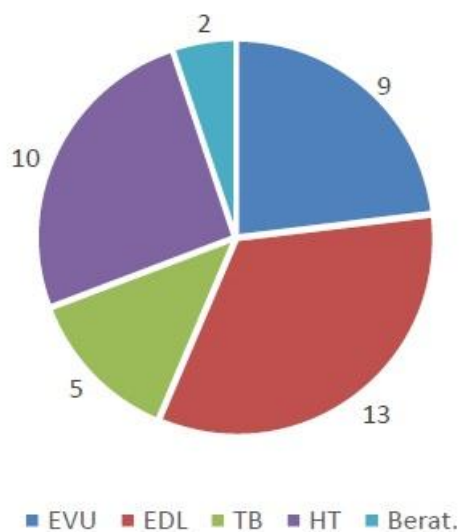
**Abbildung 14: Regionale Verteilung der Contractoren nach Bundesland**



Quelle: Windsperger et al., 2014, S. 13.

Wie in Abbildung 15 zu sehen, sind die Energiedienstleister (EDL) mit 13 Marktteilnehmern am häufigsten am Markt vertreten, gefolgt von den Bereichen Haustechnik (HAT) mit zehn und Energieversorgungsunternehmen (EVU) mit neun Contractoren. Seltener am Markt sind die Technischen Büros (TB) mit fünf Unternehmen und reine Beratungsunternehmen (Berat.) mit zwei Unternehmen vertreten.

**Abbildung 15: Art der Contractoren**



Quelle: Windsperger et al., 2014, S. 13.



Hinsichtlich ihrer Tätigkeitsfelder sind die Anbieter sehr heterogen, wobei die einzelnen Marktsektoren unterschiedliche Dienstleistungsmodelle in Anspruch nehmen (ebd., S. 15). Der kommunale Bereich, bei dem es sich um Gemeinden oder sonstige kommunale Einrichtungen handelt, ist beim Einspar-Contracting am häufigsten als Auftraggeber vertreten. Dies gilt ebenso für das Anlagen-Contracting, bei dem im kommunalen Bereich und gemeinnützigen Genossenschaften die meisten Projekte realisiert werden (ebd., S. 16).

### **4.1.3 Potential des Contracting**

In der Contracting-Datenbank sind derzeit 79 Projekte im Bereich des Energie-Contractings registriert (ebd., S. 17). Aus dieser relativ geringen Anzahl lässt sich auf ein großes Potential für das Dienstleistungsmodell schließen. Vor allem im Bereich Gemeinde und Kommunen ist das Energie-Contracting sehr attraktiv, denn öffentliche Dienstleistungen verursachen 2,7 Prozent des gesamten österreichischen Energieverbrauchs. Unter der Annahme, dass in den über 2.300 österreichischen Gemeinden noch keine Aktivitäten im Bereich des Contracting gesetzt wurden, gibt es hier noch ein großes Potential für mögliche Contracting-Projekte. Da dieses Potential mit den derzeitigen aktiven Anbietern nicht ausgeschöpft werden kann, muss die Anzahl an Contractoren vergrößert und gleichzeitig das Angebot durch weitere Dienstleistungsmodelle ergänzt werden (ebd., S. 18). Auch in den Dienstleistungsunternehmen, wo das Contracting derzeit noch eine untergeordnete Rolle einnimmt, steht noch ein sehr großer Markt offen, denn es verbleiben in diesem Bereich noch rund 118.614 Unternehmen, die noch keine Energieberatung bzw. Contracting in Anspruch genommen haben. Auch bei den gemeinnützigen Genossenschaften, von denen es in Österreich 184 gibt und bei denen bisher insgesamt 14 Projekte umgesetzt wurden, zeigt sich ein gewisses Interesse am Contracting. Neben diesen Märkten kommen auch kleine und mittlere Unternehmen in Österreich für Contracting-Projekte in Frage, wobei hier noch rund 38.000 Betriebe für Contracting-Projekte in Frage kommen. Auf diesem Markt besteht allerdings noch erheblicher Erklärungsbedarf bezüglich des Contracting und bislang gibt es nur wenige aktive Contractoren auf dem Markt (ebd., S. 19).

### 4.1.4 Zusammenfassung der Angebotsseite

Das Contracting existiert zwar schon lange auf dem österreichischen Markt, dennoch liegen sowohl der Informationsstand als auch der Aufklärungsbedarf der Projekte hinten an (ebd., S. 21). Dass sich seit seinem Entstehen nicht alle Modelle des Contracting halten konnten, ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass vor allem die Vorfinanzierung von Anlagen oder die Sanierung von Gebäuden risikoreiche Investitionen sind, für die ausreichende Sicherheit der Amortisationsrechnung, klare Rahmenbedingungen sowie ein definiertes Nutzerverhalten nötig sind. Öffentliche Dienstleistungen und gewerbliche Kunden können diese Bedingungen meist erfüllen, private Haushalte gelten jedoch als schwierige Kunden, da sie meist nur die auffallenden Teilkosten wahrnehmen und die Basis für Einsparungsrechnungen oft verzerrt wahrgenommen wird. Private Kunden bergen zudem ein hohes Risiko, da sie ein unkalkulierbares Nutzerverhalten ausweisen und dadurch auch ein hohes Risiko der Amortisation bilden. In den Bereichen der KMUs und Dienstleister sind die Bewusstseinsbildung und die Information über die Bedeutung der Energieeffizienz ausschlaggebend dafür, dass das vorhandene Potential erschlossen werden kann. Dazu muss es mehr Energieberatungsleistungen geben, die ein höheres Vertrauen der Anwender in die Maßnahmen schaffen, sodass mehr Betriebe für die Maßnahmen gewonnen werden können. Gerade bei den privaten Haushalten ergeben sich Hemmnisse beim Anlagen-Contracting, die auf einen erhöhten Aufwand bei der Betriebsanlagengenehmigung zurückzuführen sind.

## 4.2 Charakterisierung der Nachfrageseite

### 4.2.1 Nachfragesegmente für Contracting

In erster Linie eignen sich Contracting-Dienstleistungen für größere und komplexe Liegenschaften, wobei die wichtigsten Nachfragesegmente die Wohnungswirtschaft, die öffentliche Hand sowie Industrie- und Gewerbebetriebe sind (Prognos, 2013, S. 119). Zudem werden für die Stadtwerke und andere Energieversorger die Eigentümer von privaten Wohngebäuden eine relevante Zielgruppe. Als wichtigste Kundengruppe für das reine Contracting gilt derzeit die Wohnungswirtschaft, auf die rund zwei Drittel aller Contracting-Projekte entfallen, gefolgt von Gewerbe- und Industriebetrieben (13 Prozent aller Projekte) und öffentlichen Auftraggebern (15 Prozent). Die

reinen Contractoren hingegen konzentrieren sich auf ausgewählte Nachfragesegmente, wobei die wichtigsten Kunden hier die Industriebetriebe, die öffentliche Hand sowie Gewerbebetriebe und Unternehmen aus der Wohnungswirtschaft sind. Während das Energieliefer-Contracting eine vergleichsweise standardisierte Gestaltung der Produkte ermöglicht und damit auch im Nachfragesegment der privaten Haushalte ein Geschäftsmodell darstellt, konzentrieren sich Energiespar-Contracting-Projekte vornehmlich auf größere, komplexe Gebäudestrukturen (ebd., S. 120).

### 4.2.2 Marktentwicklung

Contracting ist ein Geschäftszweig im Aufschwung, der auch im Bereich der Ein- und Zweifamilienhäuser vermehrt eingesetzt wird. Theoretisch kommen für das Contracting sämtliche Wohngebäude sowie Industrie- und Gewerbebetriebe in Frage. Allerdings wird in der wohnungswirtschaftlichen Praxis das Energie-Contracting fast ausschließlich als Wärmeliefer-Contracting verwendet (BMVBS, 2009, S. 11). Obwohl mittels Stromlieferungen aus dezentraler Kraft-Wärme-Kopplung oder aber auch Einspar-Contractingmodellen große Energieeffizienzpotenziale im wohnungswirtschaftlichen Gebäudebestand erschlossen werden könnten, gelten diese Contracting-Varianten in der Praxis nur als Nischenprodukte.

Die Untersuchung von Statistik Austria zum Heizverhalten der Österreicher hat ergeben, dass jeder dritte Haushalt in Österreich mit Erdgas heizt (Hajszan, 2015, S. 9). Gas liegt dabei vor Fernwärme, Heizöl und Holz auf dem vorderen Platz, womit es die häufigste Heizmethode in Österreich darstellt. Laut der Mikrozensus-Erhebung benutzten 912.296 Haushalte im Jahr 2006 eine Zentralheizung beziehungsweise ein ähnliches Gasgerät, 88.737 Haushalte heizten mit einem Gaskonvektor und in 865.327 Haushalten kam Heizöl zum Einsatz. In 803.968 Haushalten wurden mit Fernwärme geheizt, in 681.616 mit Holz, Hackschnitzeln, Pellets oder Holzbriketts. Lediglich 84.726 Wohnungen werden mit elektrischem Strom beheizt, 38.293 Haushalte nutzen Kohle, Koks, Briketts sowie 35.486 Solarenergie oder Wärmepumpen.

Die Ergebnisse zeigen, dass 52 Prozent der Energie dazu verwendet werden, Wärme zu erzeugen, womit der Wärmemarkt der größte Energiemarkt im Land ist. Dies beinhaltet sowohl Heizungen und Warmwasser als auch Klimatisierung. Im Vergleich zur Elektrizität, die zu 70 Prozent aus erneuerbaren Quellen gewonnen wird, fußt der Wärmemarkt vorrangig auf fossilen Rohstoffen wie Öl und Gas. Rund 40 Prozent der

etwa 1,6 Millionen Öl- und Gaskessel, die in den Haushalten verwendet werden, sind seit über 15 Jahren in Betrieb und erreichen somit eine niedrigere Effizienz.

Daneben haben die österreichischen Haushalte mit den Preissprüngen der internationalen Öl- und Gasmärkte zu kämpfen. Die Arbeitskammer ist zu dem Ergebnis gekommen, dass 300.000 Österreicher ihre Wohnung aufgrund der hohen Preise nicht mehr ausreichend beheizen und das größte Einsparpotential im Bereich Heizung und Warmwasser liegt (ebd., S. 10). Dies ist auf die steigenden Preise für Heizöl und Erdgas zurückzuführen, die in den Jahren 2009 bis 2011 für private Haushalte um mehr als 660 Millionen Euro angestiegen sind. Der errechnete Energiepreisindex (EPI) erhöhte sich im Jahr 2011 um 10,9 Prozent im Vergleich zum Vorjahr und im Jahr 2012 nochmals um weitere 3,5 Prozent (ebd., S. 11).

Der Markt für Contracting hat sich in Bezug auf diese Ergebnisse in Österreich im letzten Jahrzehnt zwar positiv entwickelt, allerdings konnte das gesamte Potential bislang nicht ausgeschöpft werden (Trendresearch, 2005, S. 1). Im öffentlichen Bereich findet das Contracting zwar schon verstärkt Anwendung, in den anderen Bereichen behindern allerdings die Rahmenbedingungen die verstärkte Verwendung in den Teilmärkten Wohnungsbau und Industrie. In der nachfolgenden Abbildung 16 sind die Ergebnisse einer Befragung im Jahr 2005 unter 35 Contracting-Anbietern in Österreich graphisch dargestellt. Es zeigt sich, dass für den Markt bis zum Jahr 2020 überwiegend eine steigende Nachfrage erwartet wird.

**Abbildung 16: Entwicklung der Nachfrage nach Contracting bis zum Jahr 2020**

Entwicklung der Nachfrage nach Contracting bis 2020  
(Anbieter, n = 35)



Quelle: Trendresearch, 2005, S. 1.

Damit diese Nachfrage entsprechend den Prognosen ansteigen kann, muss das Contracting auf dem österreichischen Markt allerdings einen höheren Bekanntheitsgrad erreichen (Steinmann, 2012, S. 21). Zudem muss das Verfahren transparenter gestaltet und die Zahl der Anbieter ausgedehnt werden, damit die Nachfrage entsprechend ansteigen kann. Von Expertenseite wird auch immer wieder kritisiert, dass die Anbieter des Einspar-Contracting ein besseres Know-how mitbringen müssen und dementsprechend mehr Geld in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter investiert werden müssen, anstatt in Werbemittel.

Besondere Hemmnisse bei der Umsetzung von Contracting Projekten gibt es auch bei den KMU (Rosmanith/Hackel, 2007, S. 29f). Bei den Unternehmern ist oftmals ein kurzfristiges Denken aufgrund kurzer Produktlebenszyklen verbreitet und die meisten Führungskräfte sehen das Eingreifen eines Contractors in den Produktionsprozess als unerwünscht an, weil weitgehende Skepsis bezüglich einer Zusammenarbeit mit Contractoren bei den österreichischen Unternehmern vorherrscht. Dies hängt auch damit zusammen, dass der Contractor innerhalb eines Projektes detaillierte und vertrauliche Informationen der Prozesse erhält, welche nicht gerne an Außenstehende weitergegeben werden. Nicht zuletzt sind es die langen Vertragslaufzeiten, die von Unternehmensseite aufgrund unsicherer Zukunftsaussichten unerwünscht sind, und die geringen Einsparpotentiale, die meist unter der vom Contractor geforderten Mindestgröße liegen. Es wäre wünschenswert, wenn ein System zum Pooling von Projekten geschaffen wird, so wie es bereits im öffentlichen Bereich für kleinere Projekte angewendet wird.

Will man sich den Zielen für das Jahr 2020 annähern, so besteht momentan ein dringender Bedarf nach Umsetzungsinstrumenten für Energieeffizienz-Projekte (Steinmann, 2012, S. 20). In Österreich dominiert derzeit das Energieliefer-Contracting mit 80 bis 90 Prozent den Contracting-Markt, während das Einspar-Contracting lediglich 15 Prozent Marktanteil erreicht. Dies ist auch auf die Dimensionsdifferenzen der Projekte zurückzuführen: beim Anlagen-Contracting wird als Projekt-Mindestgröße

eine Energiekosten-Baseline<sup>1</sup> von 20.000 Euro pro Jahr definiert, beim Einspar-Contracting sind es 150.000 Euro pro Jahr.

In den letzten Jahren wurde die erfolgreiche Marktentwicklung des Contracting im öffentlichen Sektor von der Nachfrageseite mit der Unterstützung unabhängiger Berater initiiert (BMVBS, 2009, S. 12f). Den Beratern kommt in diesem Sektor eine besondere Rolle zu, denn sie informieren und überzeugen die Gebäudeeigentümer und organisieren die Vergabe mittels Leistungsbeschreibungen und Modellverträgen.

### **4.2.3 Zusammenfassende Bewertung**

In den vergangenen Jahren verzeichnete der Markt für Contracting ein deutliches Wachstum, jedoch existieren nach wie vor verschiedene Hemmnisse am Markt, die das Wachstum bremsen. Zu diesen zählen insbesondere gesetzliche Regelungen aber auch die mangelnde Aufklärung der KMU. Trotzdem rechnen die Contracting-Anbieter überwiegend mit einer positiven Entwicklung des Marktes bis zum Jahr 2020. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor werden neutrale und regionale Berater sein, die sich um Objektqualifizierungen und die Entwicklung von Contractingprojekten kümmern, denn diese schaffen Vertrauen bei den Kunden und helfen bei der Umsetzung (Prognos, 2013, S. 132). Die Förderung unabhängiger Berater könnte gerade in den Regionen, in denen es bisher kaum Energiespar-Contractingprojekte gibt, zu einer Verbreitung beitragen und die Nachfrage ankurbeln. Die weitere Marktdurchdringung wird insbesondere durch Informationsdefizite und geringe Motivation für Energiedienstleistungen gehemmt und ist durch Unsicherheiten hinsichtlich des Nutzens von Contracting geprägt (ebd., S. 134). Grundsätzlich verfügt dieser Markt jedoch über gute Entwicklungschancen, sofern eine stärkere Verbreitung auch von Seiten der Politik gefördert wird und diese Art der Dienstleistung in den Gesetzen mehr Berücksichtigung findet.

---

<sup>1</sup> Die Baseline ist ein Referenzwert, der aus jenen Energiekosten und -verbräuchen ermittelt wird, die in einem Referenzzeitraum (z.B. die letzten 3 Jahre) angefallen sind (O.Ö. Energiesparverband, 2009, S. 4).

## **5. Das Geschäftsmodell - Umsetzung eines Contracting Projektes**

Nachdem der Markt analysiert wurde muss der Energiedienstleister einen Geschäftsplan aufstellen, der die Realisierungsstrategie der Geschäftsfeldziele mit allen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen in einem Zeithorizont von etwa fünf Jahren darstellt (Nagl, 2011, S. 13). Dieser Plan ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage für alle am Contracting beteiligten Akteure, denn er bildet die Grundlage für Verhandlungsgespräche und die internen Strategie- und Planungskonzepte. Mithilfe eines solchen Plans können die Erfolgsaussichten immer wieder aufs Neue überprüft und Risiken minimiert werden.

### **5.1 Vorüberlegungen**

Damit ein zielgerichtetes Arbeiten überhaupt möglich ist, muss das Unternehmen sich im Vorfeld Gedanken darüber machen, welche Ziele es mit der Einführung eines Geschäftsfeldes Contracting verfolgen will. Dies betrifft sowohl die operative, also kurzfristige Planung, als auch die strategische Planung, die meist für einen Zeitraum von fünf Jahren festgelegt wird. Ziele und Rahmenbedingungen müssen eindeutig definiert und messbar sein, damit später überprüft werden kann, ob diese erreicht wurden. Für das hier behandelte Unternehmen stellt die Einführung des neuen Geschäftsfeldes Contracting eine Möglichkeit dar, die Existenzsicherung des Unternehmens zu fördern und neue Marktsegmente zu erschließen. Die Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes setzt zudem voraus, dass das Unternehmen entsprechende Strategien im Sinne von Handlungsanweisungen und Richtungsweisungen entwickelt, denn die Planungssituation ist von Ungewissheit über zukünftige Ereignisse geprägt (Sonnenschein, 2001, S. 155). Darum sollte die Ausgangssituation so umfassend wie möglich charakterisiert werden, indem alle externen und internen Faktoren berücksichtigt werden.

Die Energiewirtschaft steckt seit Jahrzehnten in einer Umbruchsphase, die durch ökonomische, politische und gesellschaftliche Veränderungen des Umfeldes charakterisiert ist (Henzelmann et al., 2001, S. 3f). Der Komplexitätsgrad des einstmals relativ transparenten und statischen Umfeldes erhöht sich zunehmend und es ist zu einer Liberalisierung des Energiemarktes und somit zu einem starken Preiswettbewerb gekommen. Das unternehmerische Handeln ist von dem sich wandelnden Um-

feld der Unternehmen im Energiesektor geprägt, dem man nur mittels einer aktiven Mitgestaltung begegnen kann. Für Energiedienstleister besteht ein erhöhter Handlungsbedarf, um in diesem Preiswettbewerb bestehen zu können. Ein grundsätzliches Handlungsfeld ist die Erschließung neuer Geschäftsfelder, welche die fehlenden Wachstumsraten im Energiegeschäft ausgleichen sollen. Die zusätzlichen Energiedienstleistungen sollen die zukünftigen fehlenden Wachstumsraten im Energiegeschäft ausgleichen und dienen zudem der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit und eröffnen einen größeren Spielraum für die Preisgestaltung im Energiesektor.

Bei einem ganzheitlichen Ansatz zeigt sich das Energieversorgungsunternehmen gegenüber dem Kunden für die angebotene Leistung alleine verantwortlich (ebd., S. 5). Für den Contractor ist die Bereitstellung von Nutzenenergie und deren Management ein wichtiges, die Kernkompetenzen betreffendes Marktpotential (ebd., S. 10). Dazu muss der Energiedienstleister zusammen mit dem Kunden ein geeignetes Anlagenmanagement-Zielsystem und entsprechende Strategien zu Erreichung der Einsparungen erarbeiten. Ein solches Zielsystem kann exemplarisch die Form in Abbildung 17 annehmen:

**Abbildung 17: Exemplarisches Zielsystem des Contracting**

<b>Finanzziele</b>	<b>Leistungsziele</b>	<b>Kostenziele</b>	<b>Sonstige Ziele</b>
Minimierung des durch Redundanzanlagen und Ersatzteillager gebundenen Kapitals	Reduzierung ungeplanter Ausfallzeiten	Minimierung der Ausfallzeiten	Umweltverträglichkeit und energetische Effizienz
Optimierung der Nutzungsdauer der Anlagen	Effiziente Unterstützung der Kernprozesse	Reduzierung der direkten Instandsetzungskosten	Humanitäre Ziele
Optimierung des Aufwandsverhältnisses Energie und Instandhaltung	Reduzierung der Instandhaltungszeiten	Reduzierung der Energiekosten	Betriebs-, Arbeits- und Anlagensicherheit

Quelle: Henzelmann et al., 2001, S. 10.

Die Strategien sind dann dementsprechend auf das Zielsystem auszurichten und beziehen sich meist auf Kosten, Erfüllungsgrad, zeitliche und kapazitative Redundanzen.



Da sich das Unternehmen nicht branchenweit positionieren kann, sondern nur einen Teilmarkt bedienen will, muss die Branche zunächst nach bestimmten Kriterien wie Regionen, Produkt- und Kundengruppen aufgeschlüsselt werden (Sonnenschein, 2001, S. 161). Hat das Unternehmen einen Teilbereich, im vorliegenden Fall Eigenheime in einer bestimmten Region, ausgewählt, auf den es sich spezialisieren will, so konzentrieren sich alle strategischen Maßnahmen ausschließlich auf dieses Segment. Eine günstige Voraussetzung dieser Konzentrationsstrategie ist das Bedürfnis der Nachfrageseite nach effizienter Energie, das bislang nur unzureichend befriedigt wurde. Der Energieversorger sollte den Kunden eine spezielle Lösung anbieten in Verbindung mit einer speziellen Behandlung und einer Beratung durch geschultes Personal. Gefahr besteht bei dieser Konzentration jedoch dadurch, dass dieses Geschäftsfeld auch von anderen Anbietern als lukratives Betätigungsfeld angesehen wird und sich dadurch die Wettbewerbsintensität erhöht (ebd., S. 162).

Eine geeignete Markteintrittsstrategie erfordert eine grundlegende Betrachtung der Planung, die sowohl die Determinanten Zeitpunkt, Intensität und Form des Eintritts beinhaltet (ebd., S. 174f). Im Hinblick auf einen erfolgreichen Markteintritt spielen die Ressourcen im Unternehmen eine wichtige Rolle, denn sie werden benötigt, um eine bestimmte Wettbewerbsposition zu erreichen. Unter Ressourcen werden unterdessen materielle und immaterielle Güter, Systeme und Prozesse verstanden, „die eine besondere strategische Bedeutung besitzen und unternehmensspezifisch sind“ (ebd., S. 176). In der betrieblichen Praxis ist für den strategischen Wert der Ressourcen wichtig, inwieweit der Kunde durch diese einen strategischen Vorteil erhält. Ein äußerst wichtiger Erfolgsfaktor ist die Technologie, denn diese wirkt in zwei Richtungen (ebd., S. 181). Erstens bestimmen die Dynamik des technologischen Wissens und die Möglichkeiten die Produkte, auf deren Behandlung die Aktivitäten des Contractors gerichtet sein sollen. Zweitens ist die Technologie für den Behandlungsprozess des Contractors von großer Bedeutung. Den Daten nach zu urteilen befindet sich der Markt für Wärme-Contracting derzeit in seiner Wachstumsphase, denn es konnten schon einige Projekte bei Eigenheimen umgesetzt werden. Da bei der Einführung eines Geschäftsfeldes Contracting ein Bezug zu den bisherigen unternehmerischen Tätigkeiten, also den Kerntätigkeiten des Energieversorgers, besteht, lassen sich die vorhandenen technischen, organisatorischen und personellen Ressourcen ganz oder teilweise nutzen und auf das neue Geschäftsfeld übertragen (ebd., S. 183).

### 5.2 Ableitung des Geschäftsmodells

Zur Sicherung nachhaltiger Markterfolge und angemessener Deckungsbeiträge eines Energieversorgungsunternehmens (EVU) ist eine Identifikation der ergebnisträchtigen Geschäftsfelder, die das Thema Energieeffizienz bietet, erforderlich (Löbke, 2009, S. 16f). Dazu müssen die Zielgruppen mit dem jeweiligen Marktpotential sowie den spezifischen Leistungen und der Produktpalette bestimmt und ein Geschäftsmodell für das eigene Angebot abgeleitet werden. Dieses muss in einem Businessplan konkretisiert und dann gezielt und konsequent erschlossen werden. Zur systematischen Erschließung und der Auswahl des richtigen Geschäftsmodells braucht es:

- Eine klare Unternehmensstrategie, welche die Energieeffizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette integriert.
- Ein Denken von Kundenseite her, um den eigenen Weg in diesem Umfeld bei der Strategieentwicklung zu berücksichtigen.
- Eine Steuerung der Energieeffizienz auf Gesamtunternehmensebene und somit ein integriertes Denken und Handeln zwischen den Wertschöpfungsstufen.
- Managementanreize und Managementkapazitäten, welche eine Betätigung in diesem Geschäftsfeld attraktiv machen.

Mit der Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes kann das Unternehmen nicht nur neue Märkte erschließen, sondern auch dem öffentlichen Auftrag folgen, zum Klimaschutz beizutragen. Gerade als regionaler EVU hat das betrachtete Unternehmen gegenüber seiner Region und seinen Kunden auch eine ökologische Verantwortung, die es wahrnehmen muss. Neben der öffentlichen Aufgabe und der Festigung des Images als ökologisch-verantwortungsvoller Akteur ermöglicht die Strategie auch eine bessere Einschätzung des Marktes für Energieeffizienz und die frühzeitige Erkennung von Opportunitäten. Basis für die Vermarktung glaubwürdiger Energieeffizienzstrategien ist ein internes Energieeffizienzmanagement. Abbildung 18 zeigt ein Beispiel dafür, wie laut diesen Strategien ein konkretes Contracting-Angebot für die Installation einer Wärmepumpe in einem Eigenheim aussehen kann.

**Abbildung 18: Wärmepumpen-Contracting**



Quelle: Löbbe, 2009, S. 17.

Bei der Leistungserbringung und der Erschließung des gewählten Geschäftsfeldes Energieeffizienz spielt auch die Größe des EVU eine strategische Rolle. Sollten die eigenen Ressourcen nicht ausreichen, besteht die Möglichkeit, Leistungen von Dritten oder von Kooperationspartnern in Anspruch zu nehmen (ebd., S. 17f). Neben dem Einkauf von Leistungen bei anderen EVUs kann das Geschäftsfeld Energieeffizienz auch als Sprungbrett für Wachstum genutzt werden.

Neben Projektkompetenzen muss das EVU auch Integrationskompetenzen einsetzen, damit es zu einer erfolgreichen Umsetzung des Projektes kommt. Integriertes Denken, das von der Primärenergie bis hin zur Erzeugung von kWh und vom Netz bis zur Anwendung beim Kunden reichen muss, ist unverzichtbar, damit es zu einer intelligenten Gestaltung der Schnittstellen kommt (ebd., S. 18). Daneben müssen die internen Prozesse und Strukturen im Unternehmen sowie die Kooperationsstrategien und die Unternehmenskultur weiterentwickelt werden, damit das Unternehmen im Energiesektor zukünftig Erfolg hat.

Neben den strategischen Aspekten spielen auch die wirtschaftlichen Komponenten beim Contracting im B2C-Bereich eine wichtige Rolle. Bis heute stellen lediglich Contracting-Modelle im Bereich der Heizungsanlagen beim Eigenheim-Contracting

einen gangbaren Weg dar (Zundel/Weiß, 2012, S. 28f). Gerade in Bezug auf energetische Sanierungsmaßnahmen, die sehr kostspielig sind, greifen die Eigenheimbesitzer immer häufiger auf Contractoren zurück, welche die Maßnahmen finanzieren und durchführen. Für den Eigenheimbesitzer eignet sich die Zusammenarbeit mit einem EVU besonders dann, wenn er vor einer Ersatzanschaffung eines Brennwertkessels o.Ä. steht, denn die Mehrkosten amortisieren sich hierbei relativ schnell durch die Energieeinsparungen. Da das EVU wirtschaftliche Interessen verfolgt, muss es die Kosten für den Contracting-Nehmer so kalkulieren, dass dieser am Ende der Vertragslaufzeit mehr bezahlt, als lediglich den Gegenwert der Heizanlagen. Bei Ein- und Zweifamilienhäusern ist das Verhältnis der Transaktionskosten zu den Energieeinsparungen deutlich schlechter als bei großen Gebäudeeinheiten oder Pooling-Lösungen. Bei einzelnen Objekten sind die Gewinnmargen für den Contractor darum relativ klein, warum bei diesen Projekten ein Zusatznutzen mit dem Contracting-Vertrag in Form einer Kundenbindung an die eigene Energielieferung sichergestellt werden soll, um das Geschäftsmodell hinreichend attraktiv zu gestalten. Weil das EVU in der Regel nicht von den Einsparungen profitiert und weil der Contracting-Nehmer selbst für diese Kosten aufkommt, sollte es auch kein Interesse an der Installation einer besonders effizienten und somit kostspieligen Anlage haben. Es ist auch zu bedenken, dass aus rechtlicher Sicht keine Sicherung der Eigentumsrechte an den geleisteten Investitionen in Form von Sanierungsmaßnahmen (Dämmung, Fenster und Türen) möglich ist, da diese sich nicht mehr so einfach aus dem Gebäude entfernen lassen und somit in den Besitz des Hauseigentümers übergehen, sollte dieser vorzeitig vom Vertrag zurücktreten. Darum sollte sich das Unternehmen nur auf den Austausch von Heizungsanlagen beschränken.

### **5.3 Geschäftsfeldstrategie**

Wie bereits in Kapitel 3 ausführlich diskutiert, beschäftigt sich die Strategie mit der Planung, wie das Unternehmen seine Ziele erreichen kann. Bei der Definition der Strategie auf Geschäftsbereichsebene muss der Rahmen ausgefüllt werden, den die Unternehmensstrategie vorgibt. Im Zuge dieser Wettbewerbsstrategie werden die Marktgrenzen gezogen und die Instrumente ausgewählt, mit denen der Wettbewerb ausgetragen wird. Aufbauend auf der Struktur des Contracting-Marktes, der in Kapitel 4 analysiert wurde, entscheidet sich das Unternehmen bei der Geschäftsfeldstrate-

gie dazu, den Markt auf das Segment des Wärme-Contracting für Eigenheimbesitzer zu begrenzen, weil auf diesem Markt Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.

Zu Beginn sollte der Markt sowohl sachlich als auch zeitlich und räumlich abgegrenzt werden. Contracting-Projekte gibt es derzeit in Oberösterreich bereits in über 50 Gemeinden, daneben gibt es auch zahlreiche Projekte in Betrieben (O.Ö. Energie-sparverband, 2009, S. 2). Insgesamt umfasst das Potential an sanierungsbedürftigen Eigenheimen in Österreich rund 450.000 Gebäude, wobei die Kosten einer thermischen Sanierung im Durchschnitt bei 15.000 Euro liegen und sich die Investitionen innerhalb von sieben bis 14 Jahren amortisieren (NachhaltigWirtschaften, 2014). Das wirtschaftliche Potential, das mit einer solchen Generalsanierung verbunden ist, wurde bis heute allerdings nur in geringem Umfang genutzt. Hier zeigt sich, dass bei der Festlegung der strategischen Geschäftsfelder der zu bearbeitende Markt mehr Abnehmergruppen und Abnehmerbedürfnisse umfasst, als überhaupt mit den zur Verfügung stehenden Unternehmensressourcen befriedigt werden können. Darum muss sich das Unternehmen zunächst auf ein kleines, regionales Projekt festlegen, das nur eine begrenzte Anzahl an Gebäuden beinhaltet, damit die Unternehmensressourcen in die Felder mit den größten Chancen und Wettbewerbsvorteilen gelenkt werden können.

Die Sanierungsschwerpunkte bei den Gebäuden liegen im Bereich Dämmung der Gebäudehülle und Erneuerung der Heizanlagen (Auer/Freund/Schrattenecker, 2006, S. 5). In den Ergebnissen erwarten die Eigenheimbesitzer vor allem Energiekosteneinsparungen und Komfortverbesserungen, wobei von den Unternehmen ein Höchstmaß an Transparenz und eine umfassende Betreuung erwartet wird. In dieser Hinsicht genießen Contractoren aus dem näheren geographischen Umfeld das größte Vertrauen als Sanierungspartner. Die Realisierung des Konzepts Eigenheim-Contracting wird von Seiten der bestehenden Contractoren am Markt sehr unterschiedlich bewertet, grundsätzlich aber für umsetzbar gehalten. Dazu müsse der Markt allerdings entsprechend aufbereitet sein, sodass die Kosten der Neukundenakquise nicht die Projektsummen überschreiten. Besonders in jenen Bereichen, in denen Objekte zusammengefasst werden können, wie bspw. im genossenschaftlichen Siedlungsbau, werden die besten Umsetzungschancen gesehen. Dieser Markt ist insbesondere für kleine, regionale Anbieter geeignet, weil diese einen besseren Zugang zu der Zielgruppe haben (ebd., S. 6).

Den strategischen Analysemethoden aus Kapitel 3.5 folgend, muss das Unternehmen auf den Ergebnissen aufbauend Ziele und Strategien formulieren, die sowohl den internen als auch den externen Faktoren Rechnung tragen. Wichtig ist hier, dass jene Aktivitäten identifiziert werden, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Ein Wettbewerbsvorteil liegt dann vor, wenn er ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal trifft, vom Kunden wahrgenommen wird und von der Konkurrenz kurzfristig nicht einholbar ist. Das Unternehmen strebt eine Teilmarkt- abdeckung an und versucht dadurch, gegenüber den anderen Contractoren, die eine breitere Marktabdeckung anstreben, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dies wird mithilfe einer Funktions- und Bedürfnisspezialisierung umgesetzt, indem allen Abnehmern das gleiche Produkt mit einem engen Produktprogramm angeboten wird. Es beinhaltet die Dämmung der Gebäudehüllen und die Erneuerung der Heizanlagen bei Eigenheimen.

Da das Unternehmen auf einen relativ jungen, wachsenden Markt trifft, muss es eine Kundenakquisitionsstrategie anwenden, um Neukunden zu gewinnen und die eigenen Marktanteil zu steigern. Es müssen Marketinginstrumente eingesetzt werden, die das Interesse und die Aufmerksamkeit der potentiellen Kunden erreichen und so die Nachfrage stimulieren und argumentativ überzeugen. Aus den in der Analysephase gewonnen Daten muss das Unternehmen außerdem eine Vorauswahl der Wettbewerbsstrategien vornehmen (Sonnenschein, 2001, S. 174).

### **5.4 Marketingkonzept**

Beim Marketingkonzept geht es vordergründig darum, die Hemmnisse auf der Kundenseite abzubauen, die sich bei den Einfamilienhaus-Eigentümern besonders aus folgenden Faktoren ergeben (Clausnitzer/Hebel, 2011, S. 27f):

- mangelnder Bekanntheitsgrad des Contracting
- die Angst, „Neues“ auszuprobieren
- der Vertrag, der eine komplexe, rechtliche Materie darstellt
- mangelnde Preis-Transparenz
- lange Vertragsbindung ohne Wechselmöglichkeiten
- Vorteile bei der Energieeffizienz oft nicht erkennbar

Die langfristigen Ziele im Marketing sind daher, das Eigenheim-Contracting als Sanierungsvariante bei Eigentümern und Besitzern bekannt zu machen und Nutzenpräferenzen dafür zu schaffen (Auer/Freund/Schrattenecker, 2006, S. 6f). Außerdem soll sich dieses Instrument innerhalb der nächsten fünf Jahre etablieren und ein Netzwerk von Anbietern entwickelt werden, um Synergieeffekte nutzen zu können. Darum werden für die ersten Informationstätigkeiten und die Akquisition von Partnern und Kunden Informationsfolder für die Eigenheimbesitzer entwickelt sowie ein Projektleitfaden erstellt, der einen Einblick in die Abwicklung von Eigenheim-Contracting-Projekten ermöglichen soll. Außerdem wird eine Broschüre entworfen, die Interessenten auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden kann.

Zentrale und zugkräftige Argumente einer Marketingstrategie sind (ebd., S. 49f):

- die Hebung der Wohnqualität und ästhetische Verbesserungen
- eine professionelle Durchführung der Sanierung sowie
- die Senkung der Energiekosten

Darum müssen Begriffe und Schlagworte generiert werden, die beim Empfänger, also den Eigenheimbesitzern, diese Assoziationen wecken. Da der Begriff Eigenheim-Contracting für die meisten Empfänger der Botschaft, die mit dieser Dienstleistung noch nicht vertraut sind, missverständlich sein könnte und zudem sehr abstrakt und sperrig erscheint, müssen Begriffe verwendet werden, welche das Contracting einerseits praxisnah beschreiben und andererseits emotional erlebbar machen. Dies könnten Schlagwörter wie „Wohlfühlsanierung“ oder aber auch „Zukunftssanierung“ sein.

Für die Eigenheimbesitzer muss es zudem verschiedene Wege und Kanäle geben, sich über das Eigenheim-Contracting zu informieren. Informationsmaterial, welches die Dienstleistung in knapper und vereinfachter Form beschreibt und bei Veranstaltungen und Vorträgen zum Thema an Interessierte ausgehändigt wird, ist eine Methode. Zudem sollte ein Projektleitfaden erarbeitet werden, der allen Beteiligten am Contracting-Projekt zur Verfügung steht und der den Ablauf solcher Projekte ausführlich darstellt.

Eine Befragung im Auftrag des Bundesamtes für Energie im Jahr 1999 zum Solarstrom-Marketing hat ergeben, dass der wichtigste Auslöser bei den Kunden, Solarstrom zu beziehen, Direct Mailing oder Beilagen zur Stromrechnung waren (Linder

Kommunikation AG, 1999, S. 24). Eine persönlich adressierte schriftliche Ansprache ist also bei weitem am erfolgreichsten gefolgt von Zeitungsartikeln und Flugblättern. Diese Anweisungen lassen sich auch auf andere Sektoren der Energiedienstleistung übertragen. Zwar wissen viele Eigenheimbesitzer, was Contracting ist, mangelhaft ist aber oftmals das Wissen, wie dieses umgesetzt werden kann.

Um das Instrument des Einspar-Contracting für den Bereich der kleinvolumigen Gebäude nutzbar zu machen, muss zunächst ein Dienstleistungspaket „Eigenheim-Contracting“ entwickelt werden (Auer/Freund/Schrattenecker, 2006, S. 18). Dazu muss die Steigerung der Energieeffizienz in Einklang mit den Bedürfnissen, Erwartungen und Rahmenbedingungen der Eigenheimbesitzer gebracht werden. Ergebnisse zeigen, dass die Marktentwicklung deutlich beschleunigt wird, wenn die ersten Projekte von der öffentlichen Hand beauftragt werden, denn dies erzielt einen großen Publicityeffekt und unterstreicht die Seriosität des Contracting-Gebers (ebd., S. 24). Zudem ist eine intensive Informationstätigkeit über mehrere Jahre bspw. in Form von Publikationen, die das Thema praxisnahe und für die Zielgruppe verständlich aufbereiten, positiv für die Marktentwicklung. Außerdem verhilft die Einrichtung einer Förderung von Contracting-Projekten, wie dies bereits in Oberösterreich stattfindet, dazu, die Anzahl der durchgeführten Projekte zu erhöhen.

### **5.5 Das Projekt**

Die erfolgreiche Implementierung eines Geschäftsfeldes Contracting in das Leistungsportfolio eines Unternehmens ist an besondere Anforderungen geknüpft – dies reicht von der Marktanalyse über die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bis hin zu Vertragsfragen und die Suche nach geeigneten Partnern (ASUE, 2005, S. 2). In der vorliegenden Arbeit können nicht alle Aspekte dieser komplexen Thematik behandelt werden.

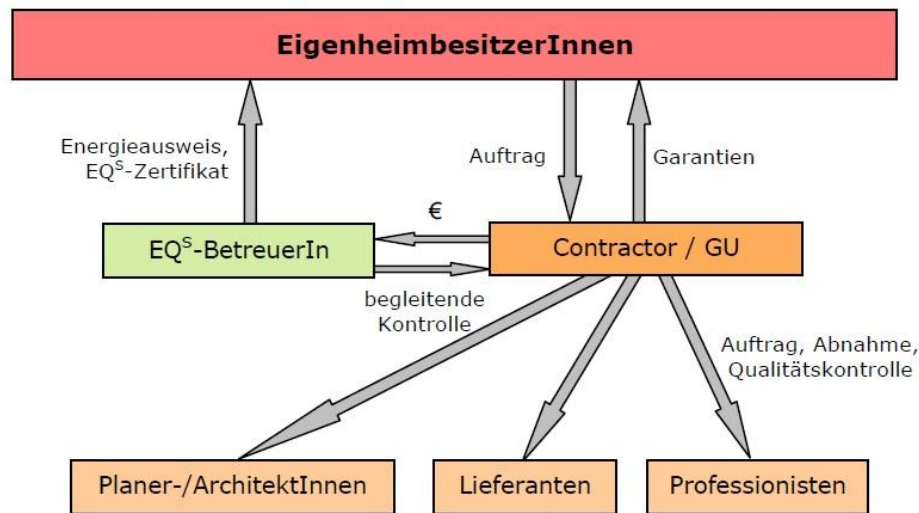
#### **5.5.1 Projektbeteiligte und Ablauf**

An einer erfolgreichen Umsetzung eines Contracting-Projektes sind neben den Eigenheimbesitzern als Auftraggeber und dem Contractor als Auftragnehmer auch die EQ<sup>S</sup>-Betreuungsstelle für Qualitätssicherung und Betreuung sowie die Subauftragnehmer, die im Auftrag des Contractors Teilleistungen erbringen, beteiligt (Au-



er/Freund/Schrattenecker, 2006, S. 43). Diese Beziehungen der Beteiligten stellen sich wie in der folgenden Abbildung dargestellt dar.

**Abbildung 19: Beteiligte an Eigenheim-Contracting Projekten**



Quelle: Auer/Freund/Schrattenecker, 2006, S. 43.

Zwischen dem Eigenheimbesitzer und dem Contractor besteht ein Auftragsverhältnis für Planungs-, Bau- und Lieferleistungen mit Garantien. Gibt der Contractor eine Einspargarantie, so regelt dieser Vertrag die Leistungen des Contractors, die Berechnung der Baseline, die Vergütung der Leistungen des Contractors sowie die Rechte und Pflichten der jeweiligen Vertragspartner. Zwischen dem Contractor und den Subunternehmern bestehen Verträge über Planungs-, Bau- und Lieferleistungen. Diese richten sich nach den branchenüblichen, gesetzlich vorgeschriebenen Gewährleistungen und Garantien. Zudem schließt der Contractor einen Vertrag mit der EQ<sup>S</sup>-Betreuungsstelle ab, der die Begleitung, Beratung und Zertifizierung des Projektes regelt.

Ein gut durchdachter und geregelter Projektablauf gewährleistet eine professionelle und koordinierte Abwicklung des Projektes, denn er bietet allen Beteiligten eine Orientierung in den verschiedenen Phasen des Projektes und bezüglich der Schnittstellen der Teilnehmer (ebd., S. 45f). Die verschiedenen Phasen des Projektes beginnen mit der Bestandsaufnahme und der Konzepterstellung. Darauf folgen die Planung sowie die Ausschreibung und Vergabe. Schließlich wird das Projekt umgesetzt und von der EQ<sup>S</sup>-Betreuungsstelle ausgezeichnet und zertifiziert. Den Beteiligten kommen in

allen Phasen unterschiedliche Aufgaben zu, wobei die Subunternehmer erst bei der Umsetzung in das Projekt miteinbezogen werden. Grundvoraussetzung für das Gelingen ist eine Erfassung des Ist-Zustandes eines Gebäudes, um daraus die nötigen Maßnahmen abzuleiten (ebd., S. 47). Der Ablauf eines Contracting-Projektes gliedert sich üblicherweise in die in der folgenden Abbildung 20 gezeigten Schritte.

**Abbildung 20: Ablauf eines Contracting-Projekts**



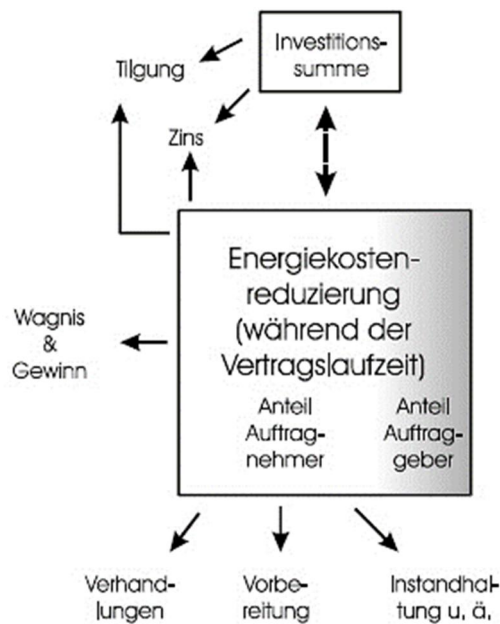
Quelle: O.Ö. Energiesparverband, 2009, S. 2.

### 5.5.2 Bestimmung geeigneter Gebäude

Grundvoraussetzung für ein Einspar-Contracting-Projekt ist das Vorhandensein eines ausreichend großen Einsparpotentials (Leutgöb/Freund, o.J., S. 4f). Eine bedeutende Rolle spielt neben der Refinanzierung der Investition auch der Vorbereitungsaufwand. Zunächst müssen die Gebäude danach beurteilt werden, ob sie für eine Einsparvereinbarung mit einem externen Partner geeignet sind. Bei Einspar-Contracting-Projekten investiert das EVU Energieeinsparmaßnahmen beim Kunden und erhält als Gegenleistung über einen festgelegten Zeitraum einen prozentualen Anteil (mindestens 80 Prozent) der erzielten Energiekosteneinsparungen. Die Einsparbeteiligung muss alle projektbezogenen Aufwendungen, die in Abbildung 20 abgebildet sind, des

EVU decken, da nur in diesem Fall das Einsparprojekt wirtschaftlich sinnvoll ist. Bei den Kosten und der Kalkulation des Projektes muss neben der Refinanzierung des Investitionsaufwandes auch der Aufwand für die Vorbereitung und die Verhandlungen Berücksichtigung finden. Anschließend wird vom EVU ein Maßnahmenbündel erstellt, das bei dem ausgewählten Objekt wirtschaftlich unter den gegebenen Bedingungen realisiert werden kann.

**Abbildung 21: Projektbezogene Aufwendungen**



Quelle: Leutgöb/Freund, o.J., S. 5.

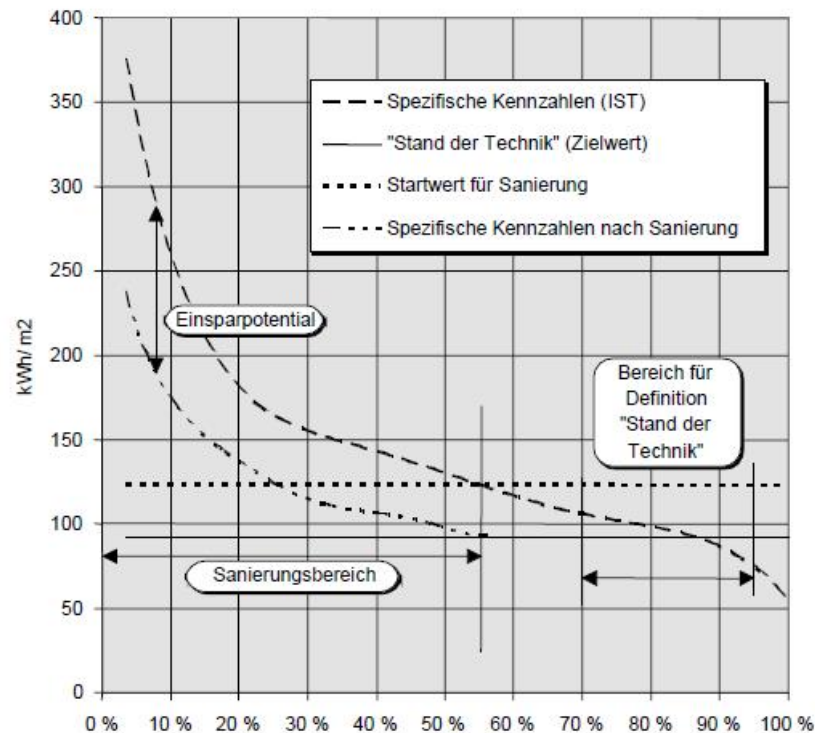
Die projektbezogenen Aufwendungen sollten nicht unterschätzt werden, denn auch bei relativ kleinen Projekten fallen hohe Transaktionskosten an, die im Zusammenhang mit der Übertragung von Verfügungsrechten anfallen. Als Hilfestellung zur Beurteilung der Mindestanforderungen an das Projekt wird oftmals der Wert der Jahresenergiekosten herangezogen, wobei die Angaben darüber, wie hoch die Jahresenergiekosten eines Gebäudes mindestens sein sollten, stark schwanken (ebd., S. 5f). Sollen beispielsweise Energiesparmaßnahmen in mehreren Gebäuden mittels einer Pool-Lösung vorgenommen werden, die nicht alle das gleiche wirtschaftliche Einsparpotential aufweisen und somit nicht alle attraktiv für den Contracting-Geber sind, können diese zu einem gemeinsamen Projekt zusammengefasst werden. Die Transaktionskosten und somit die projektbezogenen Aufwendungen für dieses Gesamtpro-

jekt fallen dann niedriger aus als bei den Einzelobjekten, wodurch auch die Mindestanforderungen an die Höhe der Jahresenergiekosten bei den einzelnen Gebäuden sinken. Ist das technische Einsparpotential hinreichend groß, so legen die Eigentümer selbst fest, ob die Einsparungen auch die Aufwendungen für die anfallenden Dienstleistungen während der Vertragslaufzeit decken sollen oder ob diese zur Refinanzierung der Investitionen verwendet werden.

Das wirtschaftliche Einsparpotential wird mittels eines Energiegutachtens ermittelt, das entweder der Contracting-Anbieter oder ein externer Partner anfertigt (ebd., S. 7). Im Rahmen einer Gebäudeanalyse werden die technischen Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und ökonomisch bewertet. Wirtschaftlich heißt in diesem Zusammenhang, dass die Kosteneinsparungen ausreichen, um die Investitionskosten zu decken. Die Ermittlung des aktuellen Energiebedarfs und der erzielten Einsparungen stellen einen erheblichen Aufwand für die Vertragsgestaltung dar (Zundel/Weiß, 2010, S. 27). Schwierig ist hierbei, dass der Contractor die Energieeinsparungen nicht vertraglich garantieren kann und bei ausbleibenden Einsparungen Gewinneinbußen hinnehmen muss.

Gibt es eine größere Anzahl vergleichbarer Gebäude, so können die contractingtauglichen Gebäude mit Hilfe eines weiterentwickelten Benchmarking-Ansatzes, der ausgewählt wurde, untersucht werden (Land Salzburg, 1998, S. 58). Der Ansatz geht wie zuvor schon beschrieben davon aus, dass die erzielten Energieeinsparungen hoch genug sind, um die Investitionen in einer annehmbaren Amortisationszeit zu refinanzieren. Der Zielwert wird mittels einer Mittelwertbildung der Verbrauchswerte der zu vergleichenden Gebäude ermittelt. Er stellt den Zielwert für sämtliche Gebäude dar und kann als „Stand der Technik“ interpretiert werden. Liegen die objektbezogenen Kennzahlen um bspw. 25 Prozent über diesem Wert, so wird Contracting als sinnvoll betrachtet. Diese Zahl definiert somit den Startwert, ab dem das Contracting möglich erscheint (siehe Abbildung 21). Die Differenz des Ist-Wertes zum errechneten Soll-Wert wird als Einsparpotenzial definiert. Für die Durchführung von Contracting im Gebäudebereich wird ein Einsparpotenzial von 20-30 Prozent angeführt.

Abbildung 22: Auswahl geeigneter Gebäude



Quelle: Land Salzburg, 1998, S. 59.

Da bei zahlreichen einzelnen Gebäuden die nötigen jährlichen Energiekosten nicht erreicht werden, können diese auch innerhalb einer Gemeinde zu einem Pool zusammengefasst werden.

### 5.5.3 Vertragsgestaltung

Bei der Erstellung eines Vertrags für ein Einspar-Contracting-Projekt müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt werden (ebd., S. 19ff). Zwar können Muster- oder Standardverträge hinzugezogen werden, diese sind allerdings immer objektspezifisch und projektspezifisch an die Strukturen des EVU und die Zielsetzung des jeweiligen Projektes anzupassen. Als wesentliche Bausteine beinhaltet der Vertragstext die Vertragsdauer, die Vertragspartner, den Leistungsumfang des Auftragnehmers, die Leistungen der Auftraggeberseite, das Vergütungsmodell, die Objekte und sonstige Angaben wie beispielsweise Kündigungsrecht, Haftung, etc. Kommt es zu einem Vertragsschluss, so muss der Contractor umgehend mit der Feinplanung der vorgesehenen Maßnahmen beginnen und diese kurzfristig umsetzen (ebd., S. 21). Meist wird

dem EVU auch eine Informationspflicht auferlegt, damit der Contracting-Nehmer regelmäßig darüber informiert wird, wann und mit welchen Mitteln die erforderlichen Maßnahmen umgesetzt werden.

In großen Unternehmen wird häufig eine eigene Abteilung geschaffen, die sich nur mit dem Contracting beschäftigt (Mirsch, 2010, S. 39f). Es beinhaltet grundsätzlich die Planung, Finanzierung, Installation und Wartung/Betriebsführung der Energieerzeugungsanlage. Bestandteil des Dienstleistungsvertrags sind jedoch nur die Betriebsführung und die Abrechnung. Bei Mietern mit relativ neuen Mietverträgen ist die Umsetzung eines Contracting-Projektes bei vollständiger Umlage sämtlicher Kosten relativ unproblematisch. Hier besteht zudem die Möglichkeit, eine Umlage von Sanierungs- und Modernisierungskosten der Heizungsanlage vollständig auf die Nebenkosten umzulegen. Bei Altverträgen gibt es jedoch immer wieder Widerstände aufgrund bestimmter Rahmenbedingungen, warum hier meist vertragliche Zusatzvereinbarungen der Mieter vor der Umstellung auf Contracting nötig sind. Darum sollten die mietvertraglichen Aspekte immer im Vorfeld überprüft werden. Dies gilt besonders für Mietobjekte mit mehreren Mietparteien, da dort meist historisch bedingt Vertragssituationen vorliegen. Vor der Umstellung auf Contracting sollte darum das Einverständnis aller Mieter eingeholt und wenn möglich innerhalb einer Mieterversammlung das Projekt ausführlich dargelegt werden.

An der Lebensdauer der Anlagentechnik sollte sich auch die Laufzeit des Contractingvertrags orientieren. Bei Mikro-KWK-Anlagen beträgt diese zehn Jahre, bei Gasbrennwertkesseln etwa 15 Jahre. Dadurch, dass die Anlagentechnik eine feste Verbindung zu dem jeweiligen Objekt hat, ist auch die Sicherung an dem Eigentum der Anlage geregelt. Der Contracting-Anbieter sollte die finanzielle Situation potentieller Contracting-Kunden mittels Kundenhistorie oder einer Schufa-Auskunft vor der Vertragsunterzeichnung überprüfen.

### **5.5.4 Modellspezifische Anforderungen**

#### **5.5.4.1 Contractor**

Die Umsetzung eines ESC-Projekts stellt hohe Anforderungen sowohl an den Contracting-Anbieter als auch an den Contracting-Nehmer. Damit es zu einer erfolgreichen Abwicklung kommt, ist fundiertes Know-how in rechtlichen, wirtschaftli-

chen und technischen Bereichen nötig, denn die Grundstruktur des Eigenheim-Contractings ist vielschichtig und komplex. Darum ist eine detaillierte Projektvorbereitung unabdingbar, denn es muss ein effizientes Energiekonzept entwickelt werden, das eine Kombination vieler Einzelmaßnahmen beinhaltet und dabei die wirtschaftliche Rentabilität und die rechtlichen Anforderungen berücksichtigt. Das strategische Geschäftsfeld Contracting erfordert vom Unternehmen sowohl personelle Ressourcen als auch einen spezifischen Know-how-Aufbau, damit es nicht zu suboptimalen Lösungen und somit zu einer negativen Kundenzufriedenheit kommt. Gerade für die Umsetzung des Pilotprojektes muss das Unternehmen entsprechende finanzielle Aufwendungen betreiben, die häufig im ersten Projekt nicht kostendeckend sind. (Trend:research, 2013, S. 847ff). Eine gute personelle Ausstattung ist eine Grundvoraussetzung, damit das Projekt adäquat vermarktet werden kann und die Kunden entsprechend intensiv betreut werden. Neben diesen Faktoren ist die richtige Strategie ausschlaggebend für den Erfolg. Dazu müssen Strukturen, Kompetenzen und Befugnisse innerhalb der bestehenden Prozesse geschaffen werden, die den Aufbau des neuen Geschäftsfeldes begünstigen. Wichtig sind hier die richtige Marktpotentialanalyse des Zielmarktes sowie ein gutes Zusammenspiel des Projektmanagements und der Beteiligten am Projekt. Die Etablierung eines neuen Geschäftsmodells bedingt oftmals die Einstellung neuer Mitarbeiter und hohe Investitionskosten, die mit Unsicherheit bezüglich der finanziellen Rückflüsse einhergehen.

In der Vergangenheit hat sich die Beratung der (potentiellen) Kunden durch unabhängige Berater, sogenannte „Facilitatoren“, bewährt (Prognos, 2012, S. 45f). Ihre Aufgabe besteht darin, die Contracting-Nehmer bei ihrer Entscheidung zu unterstützen, einen „unterschriftsreifen“ Vertrag zu erstellen und die Kunden während der Vertragslaufzeit in allen Belangen zu unterstützen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Anpassung des Contractingmodells an die projektspezifischen Ziele und Rahmenbedingungen. Diese beinhalten den Gebäudetyp, die Vertragslaufzeit, die Finanzierung und Fördermittel und die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen (ebd., S. 48). Auch die Risiken und Chancen der Energiepreisentwicklung und Verbrauchsänderungen und die Ermittlung der Kundenzufriedenheit müssen bei der Auswahl des Contractingmodells berücksichtigt werden.

### 5.5.4.2 Contracting-Nehmer

Innerhalb der Bevölkerung und speziell bei den Eigenheimbesitzern bestehen derzeit noch viele Unsicherheiten in Bezug auf das Contracting. Dies ist einer der Hauptgründe, warum sich viele potentielle Kunden gegen die Nutzung entscheiden (Trend:research, 2013, S. 545ff). Vor allem die langen Vertragslaufzeiten und Unsicherheiten über zukünftige Entwicklungen beim Contractor stellen für die meisten Menschen ein Problem dar. Die Komplexität der Projekte in Bezug auf das Vertragswerk aber auch die Zeit, die zur Realisierung eines solchen Projektes nötig ist, bilden Hemmnisse bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung.

Auf Seiten des Contractors ist für das Eigenheim-Contracting die exakte Festlegung der Baseline elementar, denn davon ausgehend werden die erreichten Energieeinsparungen bestimmt und somit der Vergütungsanteil des Contractors. Oftmals fehlen hier die nötigen Daten des Energieverbrauchs, was die genaue Bestimmung der Baseline erschwert. Das Contracting erfordert eine Mitwirkung des Kunden, denn der Umsatz des Projektes ist u.a. von der Größe des Kunden in Bezug auf den Jahresverbrauch abhängig (Irrek, 2004, S. 251). Die Kalkulation der Einsparungen kann durch ein sich änderndes Nutzerverhalten beeinflusst und erschwert werden und die dauerhafte Überwachung des Energieverbrauchs ist häufig sehr aufwändig und kostspielig.

Contracting-Projekte bergen zahlreiche Risiken für den Contractor, denn er geht zu Beginn in Vorleistung, die er erst über die gesamte Vertragslaufzeit vergütet bekommt. In dieser Zeit besteht immer die Gefahr eines Zahlungsausfalls des Contracting-Nehmers oder aber eine Veränderung des Nutzungsverhaltens, was wiederum zu Veränderungen der Baseline führt, die der Contractor nicht einkalkulieren kann. Steuerungsrelevant sind also Abweichungen von den geplanten oder zugesagten Energieeinsparungen. Offensichtliche Nutzungsänderungen können mit Leerständen oder Änderungen des Vermietungsgrades einhergehen, sind aber vertraglich regelbar und entsprechend kontrollierbar. Schwieriger sind schleichende Nutzungsänderungen durch Veränderungen im Nutzerverhalten, denn diese sind kaum steuerbar (ebd., S. 252). Der Contractor kann diesem Verhalten allerdings mit gezielten Schulungsmaßnahmen der Nutzer entgegenwirken. Zudem sollte er darauf bedacht sein, ein gutes Vertrauensverhältnis aufzubauen und die Nutzerakzeptanz durch gezielte und ausführliche Informationen zu erhöhen. Wesentlich für den Erfolg des Contracting-



Projektes und der Minimierung der Integrationskosten ist ein konstruktives Mitwirken des Kunden im Rahmen seiner Möglichkeiten. Wesentlich dafür ist eine hohe Transparenz über die einzelnen Leistungsprozesse und die Ergebnisse (ebd., S. 254). Es geht also darum, die Kooperationsbereitschaft des Kunden zu erhöhen, um somit Kosten zu senken.

Auch ein Anstieg der Energiepreise wirkt sich negativ auf den Erfolg des Projektes aus Seiten des Contractors aus: der Einsparreferenzwert orientiert sich an den Energiekosten, die bei Vertragsschluss gelten. Steigen diese an, so fällt die Differenz der Energieeinsparmaßnahmen geringer aus, als dies zu Beginn des Projektes errechnet wurde.

### **5.6 Praktische Umsetzung**

Auf dem österreichischen Markt wurden bereits einige Eigenheim-Contracting Projekte umgesetzt, wie z.B. das in Wolkersdorf (OEGUT, 2014). Nach diesem Vorbild soll es auch Gegenstand des Projektes des vorliegenden Unternehmens sein, zunächst einen Pool von vier bis sechs Eigenheimen zu bilden, für das der Contractor Sanierungskonzepte erstellt und die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen übernimmt. Für die umzusetzenden Maßnahmen gibt der Contractor vertraglich geregelt Garantien für die Bauzeit, für die Investitionskosten und für die Qualität der Maßnahmen ab. Eine externe Stelle übernimmt dabei die Qualitätssicherung und es wird eine Informationskampagne mit Veranstaltungen und Exkursionen vor Ort durchgeführt sowie Flyer und Infomaterial bereitgestellt. In den weiteren Projektschritten werden die Interessenten identifiziert mit dem Ziel, das Pilotprojekt Eigenheim-Contracting in der ausgewählten Region zu initiieren und ein halbes Jahr später mit den Arbeiten vor Ort zu beginnen.

Bevor das Projekt starten kann, ist zunächst eine konzeptionelle Vorbereitung der Marktpositionierung notwendig und die Grundlagen für die Umsetzung eines Pilotprojektes zu legen (Hajszan, 2014, S. 17ff). Ein Marketingkonzept kann im Rahmen eines Workshops erarbeitet werden, an dem neben dem Projektteam auch Experten aus den Bereichen Marketing und Finanzierung mitwirken sollten. Auf diese Weise werden kurz-, mittel- und langfristige Ziele für die strategische Umsetzung und das

Marketing festgelegt. Diese werden als erster Schritt im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen für die interessierte Fachöffentlichkeit präsentiert.

Informationsunterlagen sowie ein Projektleitfaden dienen den Mitgliedern des Projektteams zur Orientierung. Die Ergebnisse aus den verschiedenen Arbeitspaketen (wie den Standard-Sanierungs-Modul und dem Zertifizierungsmodell) werden als Handbuch für Eigenheim-Contracting aufbereitet. Besonders die Bereiche der Sanierung von Haustechnik und Gebäudehülle werden vorgestellt. Hilfestellung geben Formulare, Berechnungshilfen und Checklisten (für die Bestandsaufnahme und die Erstellung eines Sanierungskonzeptes auf Basis einer Heizwärmebedarfsberechnung). Konkrete Planungshilfen und Ausschreibungsmuster für die Gewerke sowie eine Liste der zu dokumentierenden Maßnahmen runden das Paket ab. Die Dokumentationsliste ist für die EQS-Stelle die Grundlage, auf welcher die Qualität der durchgeführten Maßnahmen kontrolliert wird. Darüber hinaus werden die Motive, die dazu führen, sich für die ökologische Sanierung des Eigenheimes zu interessieren, vorgestellt. Checklisten für die Vertragsgestaltung sowie das Beispiel eines Vertrages schließen das Handbuch ab.

Da beim Contracting die Geräte über den Anbieter finanziert werden, ist der Anreiz groß, die Leistungen in Anspruch zu nehmen (ebd., S. 21f). 73 Prozent der Privathaushalte haben ein grundsätzliches Interesse daran. Regionale Contractoren werden dabei als Partner bevorzugt wie die regionalen Stadtwerke oder Energielieferer sowie lokale Heizungsbauer und Handwerksbetriebe. Da der Spezialist für das Contracting bisher ein eher unbekannter Berufszweig ist, wurden diese nur von fünf Prozent der Befragten präferiert. Für die Wahl eines Contracting-Anbieters nannten alle Zielkundengruppe als Hauptkriterien das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ sowie die „kompetente Beratung“. Aus der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft kamen darüber hinaus die Aspekte „Zuverlässigkeit“ und „Erreichbarkeit und Vor-Ort-Service“ einen hohen Stellenwert. Insgesamt sind also neben dem Preis vor allem der Service und die Beratung ausschlaggebend für die Wahl des Contracting-Partners.

Der Stand der Technik beim Contracting ist, dass ein Unternehmen mit der energetischen Verbesserung eines Energie verbrauchenden Objekts beauftragt wird (Auer/Freund/Schrattenecker, 2006, S. 32). Er ist zuständig für alle Leistungen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Energie sparenden Maßnahmen – von der Iden-

tifikation der Maßnahmen über die Planung bis zur Umsetzung. Dazu müssen die betreffenden Objekte zunächst auf ihre thermische Qualität überprüft werden. Dies geschieht mit Hilfe von Wärmebildkameras, der „theoretischen“ Berechnung des Wärmebedarfs und der Luft-Wind-Dichte-Prüfung. Mittels der Wärmebildkameras werden die Wärmeverluste optisch dargestellt und Wärmebrücken sichtbar gemacht. Der errechnete Heizwärmebedarf als Ergebnis der Wärmebedarfsberechnung ist die Messlatte für die thermische Qualität des Gebäudes und kann als Energiekennzahl mit den anderen Objekten verglichen werden. Bei der energetischen Sanierung von Eigenheimen ist die Durchführung von Einzelmaßnahmen ohne vorhergehende umfassende Analyse des Gebäudes möglich.

### 6. Fazit

Die vorliegende Arbeit untersuchte, wie ein Unternehmen ein Geschäftsfeld Contracting im Bereich der Energieversorgung von Eigenheimen aufbauen und umsetzen kann. Im theoretischen Teil wurden zunächst die Begriffe des Contracting näher erläutert, bevor die geschäftsfeldbezogene Strategieentscheidung beleuchtet wurde. Die Analyse der Marktsituation in Österreich hat gezeigt, dass das Eigenheim-Contracting Wachstumspotential hat, verschiedene Hemmnisse am Markt das Wachstum in den letzten Jahren jedoch gebremst hat. Trotzdem rechnet man mit einer positiven Entwicklung des Contracting bis zum Jahr 2020, wobei als wesentlicher Erfolgsfaktor neutrale und regionale Berater gesehen werden, die sich um Objektqualifizierungen und die Entwicklung von Contractingprojekten kümmern, um dadurch Vertrauen bei den Kunden zu schaffen und bei der Umsetzung zu helfen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch die Politik, die eine stärkere Verbreitung des Contracting durch entsprechende Maßnahmen, Förderungen und gesetzliche Vorgaben vorantreiben kann. Entscheidet sich das Unternehmen für die Implementierung eines Geschäftsfeldes Contracting, so muss zunächst ein Geschäftsplan aufgestellt werden, der die Realisierungsstrategie der Geschäftsfeldziele mit allen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen in einem Zeithorizont von etwa fünf Jahren darstellt. Zudem müssen die Ziele definiert werden, die mit der Einführung des Geschäftsfeldes verfolgt werden. Neben der Existenzsicherung des Unternehmens und der Erschließung neuer Marktsegmente kann auch die Kundenbindung ein Motiv sein. Dementsprechend müssen Strategien im Sinne von Handlungsanweisungen und Richtungsweisungen entwickelt werden, die alle internen und externen Faktoren berücksichtigen. Wichtig ist auch die Segmentierung des Marktes nach gewissen Kriterien, die eine zielgerichtete Bearbeitung der Nachfrager ermöglicht. Zielgruppen mit dem jeweiligen Marktpotential sowie den spezifischen Leistungen und der Produktpalette müssen bestimmt und ein Geschäftsmodell für das eigene Angebot abgeleitet werden. In den letzten Jahren hat sich herauskristallisiert, dass besonders das Contracting im Bereich Heizungsanlagen und energetischer Sanierungsmaßnahmen bei den Kunden gefragt ist. Bei Ein- und Zweifamilienhäusern ist das Verhältnis der Transaktionskosten zu den Energieeinsparungen jedoch deutlich schlechter als bei großen Gebäudeeinheiten oder Pooling-Lösungen, warum das

Unternehmen Projekte anvisieren sollte, bei denen Gebäude in einem Pool zusammengefasst werden.

Das EVU steht vor der Herausforderung, dass es mittels geeigneter Marketingmaßnahmen die Hemmnisse auf der Kundenseite abbauen und Vertrauen aufbauen muss. Eigenheim-Contracting muss als Sanierungsvariante bei Eigentümern und Besitzern bekannt gemacht und Nutzenpräferenzen dafür geschaffen werden. Wichtig ist die Schaffung verschiedener Informationswege und -kanäle, über die sich die Eigenheimbesitzer informieren können. An einer erfolgreichen Umsetzung sind neben den Eigenheimbesitzern als Auftraggeber und dem Contractor als Auftragnehmer auch die EQ<sup>S</sup>-Betreuungsstelle für Qualitätssicherung und Betreuung sowie die Subauftragnehmer beteiligt. Aufgabe des Unternehmens ist es, alle Beteiligten zu koordinieren, was mit Hilfe eines geregelten Projektablaufs geschieht, der allen Beteiligten eine Orientierung in den verschiedenen Phasen des Projektes bietet.

Obwohl die Möglichkeit des Contractings im Kleinanlagenbereich immer bekannter wird, können weiterhin große Potenziale bestimmt werden, da die Marktdurchdringung bei unter einem Prozent liegt (Hajszan, 2014, S. 22f). Ansatzpunkt sind vor allem die Heizungen, da von ihnen nur zehn Prozent technisch auf dem neuesten Stand sind. 70 Prozent sind älter als zehn Jahre, 20 Prozent sogar älter als 25 Jahre. Anbietern von Contracting-Leistungen im Kleinanlagenbereich bietet sich derzeit die Chance, ihr Know-how mit wachsender Markterfahrung weiter auszubauen und sich zu etablieren. Aufgrund sinkender Wärmebedarfe sanierter und neuer Gebäude bleibt der Markt jedoch begrenzt.

Eine Umfrage von mehr als 50 Gemeinden, Unternehmen und einer Reihe von Sozialhilfeverbänden, bei denen bereits Contracting-Projekte umgesetzt werden, hat ergeben, dass die Contracting-Nehmer mit den Projekten und den erzielten Ergebnissen sehr zufrieden sind (O.Ö. Energiesparverband, 2009, S. 2). Sie haben die Contracting-Projekte an hand des Schulnotensystems mit einer Durchschnittsnote von 1,55 bewertet, was ein ausgezeichneter Wert für die Umsetzung einer doch komplexen und noch relativ neuen Finanzierungsform ist.

Die Implementierung eines Geschäftsfeldes Contracting kann dabei helfen, Absatzeinbußen im Kerngeschäft zu kompensieren, langfristig Arbeitsplätze zu sichern und Kunden an sich zu binden. Durch die Präsenz des Unternehmens regional vor Ort

kann es von seiner regionalen Bekanntheit und Kundennähe profitieren und das Eigenheim-Contracting auf direktem Weg anbieten. Besonders hohe Erfolgsaussichten ergeben sich, wenn das Unternehmen als Systemintegrator auftritt und dem Kunden Lösungen aus einer Hand bietet. Die fehlenden Ressourcen kann das Unternehmen unter Zuhilfenahme spezialisierter Partner ausgleichen, die sowohl bei der Planung als auch der Ausführung helfen. Ein großer Vorteil ist auch der Vertrauensvorschuss auf Seiten der Kunden, den ein Unternehmen in einer Region hat, denn das erklärungsbedürftige Eigenheim-Contracting kann den Verbrauchern auf Gemeindeveranstaltungen näher gebracht werden.

Dem Contracting im Eigenheimbereich ging die Überlegung voraus, dass solche Maßnahmen es Eigenheimbesitzern erleichtern könnte, die notwendigen Investitionen vorzunehmen, für die anderenfalls der vorhandene Kreditrahmen nicht ausreicht (Zundel/Weiß, 2012, S. 29). Meist sehen die Verbraucher dann Contracting als sinnvoll an, wenn ihre Heizungsanlage am Ende ihrer Lebensdauer angekommen ist. Darum sind es momentan überwiegend Contracting-Modelle im Bereich von Heizungsanlagen, die einen gangbaren Weg darstellen. Aus der Sicht des Contractors sind die Margen in diesem Bereich bislang recht gering; in aller Regel muss ein Zusatznutzen wie eine Kundenbindung dazukommen, um das Geschäftsmodell hinreichend attraktiv zu machen. Etwas anders gestaltet sich die Situation jedoch, wenn das Unternehmen Pooling-Lösungen bildet, denn dies lassen sich im Rahmen eines Contracting-Modells wirtschaftlich darstellen.

## Literaturverzeichnis

- Abell, Derek F. (1980): Defining a business – The Starting Point of Strategic Planning, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Ansoff, Igor H. (1976): Managing Surprise and Discontinuity-Strategic Response to Weak Signals. In: Zeitschrift für betriebswissenschaftliche Forschung 1976. S. 129-152.
- Ansoff, H. Igor (1981): Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung. In: Steinmann, Horst v. (Hrsg.): Planung und Kontrolle, Vahlen Verlag, München. S. 233–264.
- Auer, Monika/ Freund, Robert/ Schrattenecker, Inge (2006): Eigenheim-Contracting - ein innovatives Energiesparmodell für EigenheimbesitzerInnen. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 13/2006. ÖGUT Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik, Wien.
- Backhaus, Klaus/ Schneider, Helmut (2007): Strategisches Marketing. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Bea, Franz Xaver/ Haas, Jürgen (2009): Strategisches Management. 5., neu bearbeitete Auflage, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart.
- Bemann, Ulrich/ Schädlich, Sylvia (2003): Contracting Handbuch 2003. Energiekosten einsparen: Strategien – Umsetzung – Praxisbeispiele. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln.
- Braunmühl, Wilhelm von (2000): Contracting: ein Überblick. In: Braunmühl, Wilhelm von (Hrsg.): Handbuch Contracting. Krammer Verlag, Düsseldorf.
- Bruhn, Manfred (2013): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 3. Auflage, Franz Vahlen Verlag, München.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung (BMVBS) (2009): Contracting im Mietwohnungsbau. Forschungen Heft 141. Online verfügbar

unter URL: <[www.d-nb.info/1000113388/34](http://www.d-nb.info/1000113388/34)> (Stand: 2009, Abruf: 15.01.2015).

Clausnitzer, Klaus-Dieter/ Hebel, Elisabeth von (2011): Mini-Contracting. Weiterentwicklung von Contractingdienstleistungen für Einfamilienhäuser unter Einbindung Regenerativer Energien und mit Effizienzversprechen. Abschlussbericht. Bremer Energie Institut 12/2011.

DECA, (2015): Online verfügbar unter URL: <[www.deca.at](http://www.deca.at)> (Stand: 2015, Abruf: 08.02.2015).

Deutsche Energie-Agentur (Dena) (2003): Leitfaden Energiespar-Contracting. Gebäude optimieren. Kosten senken. Klima schützen. 3. Auflage, Deutsche Energie-Agentur GmbH, Berlin.

Edelmann, Helmut (2013): Coopetition: Neue Geschäftsfelder in der Energiewende erfolgreich erschließen. Stadtwerkstudie 3.0, Ernst & Young GmbH, Düsseldorf.

Emsch, Gerhard (1998): Contracting bietet neue Geschäftsfelder für Energieversorgungsunternehmen. In: Roos-Rohrer, Erika (Hrsg.): Energie-Contracting: mit Drittinvestoren Energie und Geld sparen. 3. Auflage, ÖBU, Zürich. S. 127-132.

Freund, Robert (2000): Energie-Einspar-Contracting in Österreich, In: e&i Elektrotechnik und Informationstechnik, July 2000, Volume 117, Issue 7-8. S. 468-473.

Grant, Robert M./ Nippa, Michael (2006): Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5., aktualisierte Auflage, Pearson Education GmbH Deutschland, München.

Henzelmann, Torsten und 7 Mitautoren (2001): Facility-Management - ein neues Geschäftsfeld für die Versorgungswirtschaft. 2. Auflage, Expert Verlag, Renningen.



- Hermann, Andreas/ Huber, Frank (2013): Produktmanagement: Grundlagen - Methoden – Beispiele. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Hermanns, Arnold/ Kiendl, Stephanie C./ Overloop, Pascal C. van (2012): Marketing: Grundlagen und Managementprozesse. Vahlen Verlag, München.
- Hirschner, Joachim/ Hahr, Henric/ Kleinschrot, Katharina (2013): Facility Management im Hochbau. Grundlagen für Studium und Praxis. Springer Verlag, Wiesbaden.
- Hubbuch, Markus/ Brühlhart, Stefan Jäschke (2014): Energiemanagement. Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, Zürich.
- Irrek, Wolfgang (2004): Controlling der Energiedienstleistungsunternehmen. Josef Eul Verlag, Lohmar – Köln.
- Jung, Hans (2011): Controlling. 3. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.
- Kramer, Dennis R. (2007): Energieeinsparung im Mietwohnsektor durch Wärme-Contracting. In: ZUR Zeitschrift für Umweltrecht, Jg. 18, Nr. 6. S. 283-288.
- Kreutzer, Ralf T. (2013): Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Krimmling, Jörn (2008): Facility-Management: Strukturen und methodische Instrumente. 2. aktualisierte Auflage, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.
- Kutschker, Michael/ Schmid, Stefan (2011): Internationales Management. 7. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.
- Land Salzburg (1998): Leitfaden Einspar-Contracting in der Praxis. Online verfügbar unter URL: <[www.salzburg.gv.at/leitfaden\\_einsparcontracting\\_in\\_der\\_praxis.pdf](http://www.salzburg.gv.at/leitfaden_einsparcontracting_in_der_praxis.pdf)> (Stand: 1998, Abruf: 10.02.2015).
- Leutgöb/Freund (o.J.): Einspar-Contracting für kleine und mittelgroße Gemeinden in Österreich: Ein Ratgeber. Wien.

- Linder Kommunikation AG (1999): Erfolgsrezepte für Solarstrom-Marketing. Bundesamt für Energie, Bern.
- Löbbe, Sabine (2009): Geschäftsfeld Energieeffizienz. Strategien von Energieversorgern. Online verfügbar unter URL: <[www.loebbeconsulting.de/downloads/101009.pdf](http://www.loebbeconsulting.de/downloads/101009.pdf)> (Stand: 2009, Abruf: 22.01.2015).
- Meffert, Heribert (1994): Marketing-Management. Analyse – Strategien – Implementierung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/ Bruhn, Manfred (2003): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Ministerium für Bauen und Wohnen des Landes Nordrhein-Westfalen (MBW) (1999): Einspar-Contracting für Fortgeschrittene. Online verfügbar unter URL: <[www.wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/Einspar-Contracting.pdf](http://www.wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/Einspar-Contracting.pdf)> (Stand: 1999, Abruf: 02.12.2014).
- Mirsch, Detlef (2010): Marktstudie zum Wärmecontracting für Haushalte und Kleinverbraucher. In: Energy 2.0, Ausgabe 08.2010. S. 38-41.
- NachhaltigWirtschaften, (2014): online verfügbar unter URL: <[www.nachhaltigwirtschaften.at](http://www.nachhaltigwirtschaften.at)> (Stand: 2014, Abruf: 10.02.2015).
- Nagl, Anna (2011): Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen. 6. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Oberfinanzdirektion Stuttgart (1997): Drittfinanzierung von Energiesparmaßnahmen. Leistungsbild, Wettbewerb, Prüfung und Bewertung, Arbeitshinweise. Stuttgart.

- OEGUT (2014): online verfügbar unter URL: <[www.oegut.at](http://www.oegut.at)> (Stand: 2014, Abruf: 15.01.2015).
- O.Ö. Energiesparverband (2009): Energie-Contracting. Energieinvestitionen innovativ finanzieren Contracting in öö. Gemeinden und Unternehmen. Online verfügbar unter URL: <[www.esv.or.at/fileadmin/redakteure/ESV/Info\\_und\\_Service/Contracting\\_Folder\\_fin.pdf](http://www.esv.or.at/fileadmin/redakteure/ESV/Info_und_Service/Contracting_Folder_fin.pdf)> (Stand: 2009, Abruf: 13.02.2015).
- Pepels, Werner (2012): Handbuch des Marketing. 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.
- Pfaff, Dietmar (2004): Praxishandbuch Marketing. Grundlagen und Instrumente. Campus Verlag, Frankfurt/Main.
- Piontek, Jochem (2003): Controlling. 2., erweiterte Auflage, Oldenbourg Verlag, München.
- Porter, Michael (1996): What is strategy? In: Harvard Business Review, November-December 1996. S. 61-78.
- Pressespiegel (2009): Contracting - von der Idee zur Realisierung. Eine Idee aus dem 18. Jahrhundert sichert die Energieversorgung. Online verfügbar unter URL: <[www.energiecontracting.de/0-presse/pressespiegel/2009/2009-2-id1264.pdf](http://www.energiecontracting.de/0-presse/pressespiegel/2009/2009-2-id1264.pdf)> (Stand: 2009, Aufruf: 31.01.2015).
- Prognos, (2013): Marktanalyse und Marktbewertung sowie Erstellung eines Konzeptes zur Marktbeobachtung für ausgewählte Dienstleistungen im Bereich Energieeffizienz. Endbericht. Berlin, Heidelberg und Mülheim a.d. Ruhr.
- Rinck, Martin (2014): Contracting zur Abwärmenutzung auf landwirtschaftliche Biogasanlagen. Finanziert mit partiarischen Nachrangdarlehen. Pro BUSINESS GmbH, Berlin.
- Rosmanith, Claudia/ Hackel, Stefan (2007): Konzept zur Einführung einer Energiespar-Contracting-Plattform für KMU. Berichte aus Energie- und Umweltfor-

- schung 48/2007. Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, Wien.
- Runia, Peter/ Wahl, Frank/ Geyer, Olaf/ Thewissen, Christian (2011): Marketing. eine prozess- und praxisorientierte Einführung. 3. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.
- Schmittknecht, Isabel/ Freund, Robert (1998): Einspar-Contracting: Zauberformel für die Finanzierung von kommunalen Klimaschutzmaßnahmen? Klima-Bündnis, Frankfurt am Main.
- Sonnenschein, Martin (2001): Strategien für neue Geschäfte: ein Konzept zur strategischen Suchfeldanalyse für Umweltdienstleistungen. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Steinmann, Hannes Ch. (2012): Energieeinsparung. Contracting – Warum nicht? In: a3B:Tec-Expertenforum, Magazin 7-8/2012. S. 20-22.
- Stender-Monhemius, Kerstin (2002): Marketing. Grundlagen mit Fallstudien. Oldenbourg Verlag, München.
- Trend:research (2013): Potenzialstudie: Der Markt für Contracting in Deutschland bis 2020. Marktvolumen, Erfolgsfaktoren, Wettbewerb. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Bremen.
- Windsperger, Andreas/ Windsperger, Bernhard/ Schörner, Georg (2014): Umsetzung der Energieeffizienzrichtlinie in Österreich. Analyse des Energiedienstleistungsmarktes auf Potentiale der Weiterentwicklung. Institut für Industrielle Ökologie, St. Pölten.
- Wirtz, Bernd W. (2007): Multi-Channel-Marketing: Grundlagen - Instrumente – Prozesse. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Hajszan, Roland (2015): Contracting für Privathaushalte in Österreich. Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Zuge des MSc-Studiums. FH Mittweida, Wien.

Zundel, Stefan/ Weiß, Julika (2012): Energie-Contracting für Eigenheimbesitzer. Finanzierung von Energieeffizienzmaßnahmen. In: Ökologisches Wirtschaften, 1/2012. S. 27-29.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Masterthesis selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Datum

Unterschrift