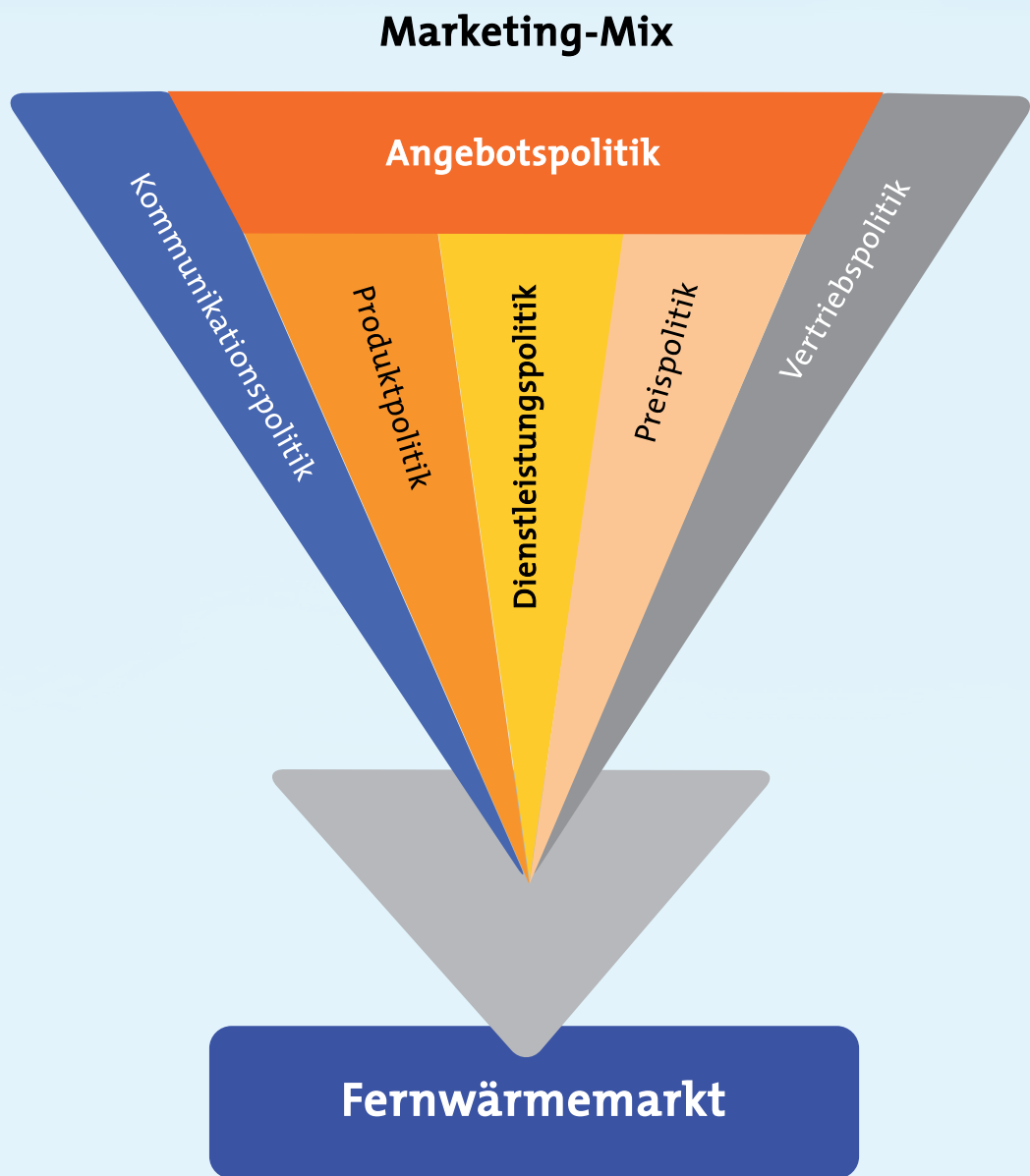


Strategieerarbeitung und -umsetzung

– Leitfaden –



Erläuterung der verwendeten Abkürzungen

AW	Anschlusswert
BHKW	Blockheizkraftwerk
EEWärmeG	Erneuerbare Energien Wärme-Gesetz
EEG	Erneuerbare Energien-Gesetz
FW	Fernwärme
HEL	leichtes Heizöl
KWK	Kraft-Wärme-Kopplung
KWKG	Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz
MietRändG	Mietrechtsänderungsgesetz
PEF	Primärenergiefaktor
RLT	Rücklauftemperatur
SHK-Handwerk	Sanitär Heizung Klima
SWOT-Analyse	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (Stärken-Schwächen-Möglichkeiten-Gefahren)-Analyse
TAB	Technische Anschlussbedingungen
VLT	Vorlauftemperatur
WärmelV	Wärmelieferverordnung
WiRe	Wirtschaftlichkeitsrechnung

Ansprechpartner:

AGFW | Der Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK e. V.
Stresemannallee 30, D-60596 Frankfurt am Main

Martina Weiss-Zwiener
Tel.: +49 69 6304-208
Fax: +49 69 6304-455
m.weiss-zwiener@agfw.de

© copyright
AGFW, Frankfurt am Main

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Das gilt vor allem für Vervielfältigungen in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrokopie oder ein anderes Verfahren), Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Frankfurt am Main, Juni 2015

Inhaltsverzeichnis

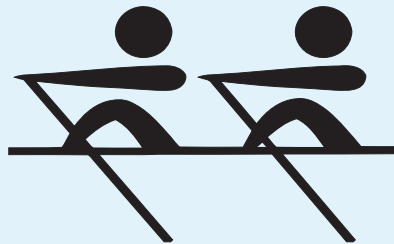
Erläuterung der verwendeten Abkürzungen	2
Strategien im Fernwärmemarkt	4
Schritte der Strategieerarbeitung und -umsetzung	5
Ermittlung der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen	7
Darstellung der aktuellen Marktsituation für Fernwärme allgemein	7
Erste Überlegungen „Wo will ich hin? Warum?“	8
Sicherung der Bestandskunden	9
Verdichtung	10
Ausbau	12
Dienstleistungen/zusätzliche Dienstleistungen	13
Image	14
Sicherung der Bezugs- und Erzeugungsstruktur und deren Preise	15
Leitfaden zur Ausarbeitung einer Strategie/Fragenkatalog	16
Ausgangssituation Konzern/Gesellschaft	18
Marktanalyse	19
Marktentwicklung	22
Wertschöpfungskette (Fern)Wärme	24
Wärmeausbaustrategie	25
Umzusetzende Maßnahmen/Zeitplan	28
Matrix zur Strategieentwicklung und -verfolgung	31
Maßnahmenplan zur Strategieentwicklung	32

Strategien im Fernwärmemarkt

Der vorliegende Leitfaden dient als Anregung und Hilfe bei der Erarbeitung eigener Marketingstrategien. Um ihn inhaltlich nicht zu überfrachten, sind diejenigen Themen nur kurz angerissen, die bereits im Buch „Fernwärmemarketing-Strategien im Wärmemarkt“ ausgearbeitet wurden. Hinweise auf die entsprechenden Buchseiten sind eingefügt.

Warum Strategie?

Basierend auf den Unternehmenszielen beschreibt die Marketingstrategie die Wege, die beschritten werden sollen, um diese Ziele zu erreichen. Die Marketingstrategie ist also langfristig richtungweisend für Vertrieb, Marketing und Kommunikation und soll gewährleisten, dass alle gemeinsam und auf das gleiche Ziel hinarbeiten.



Quelle: www.pixabay.com

Kein sich-treiben-Lassen in der Hoffnung, auch so ans Ziel zu gelangen, sondern eine gemeinsame Anstrengung aller mit einer klaren Richtung vor Augen – das ist eine erfolgversprechende Strategie.



Quelle: Internet

Mit einem Bruchteil der Kräfte an den wichtigsten Aufgaben zu arbeiten bringt mehr, als mit aller Kraft die falschen Aufgaben zu verfolgen. Strategie ist hierbei die Kunst, zum richtigen Zeitpunkt auch tatsächlich die richtigen Dinge zu tun. Für den Erfolg ist die Strategie daher wichtiger als alle Arbeitsmethoden und Verfahren zusammengenommen.

Im Vorfeld der Entwicklung von Strategien gilt es die folgenden Fragen zu beantworten:

Schritte der Strategieerarbeitung und -umsetzung

1. Zunächst muss ermittelt werden, welchen Standort die Fernwärme im Unternehmen grundsätzlich einnimmt: Ist sie ein „primärer Faktor“ oder ein „Nebenbei“?
2. Feststellen: Wo bin ich mit meinem Produkt grundsätzlich? Wie stellt sich die Fernwärme unter diesen (internen) Bedingungen insgesamt dar? (Buch S. 27-32)

SWOT-Analyse durchführen: Stärken und Schwächen des Produktes ermitteln – hieraus ergeben sich Chancen und Risiken! Hierbei müssen neben den internen Gegebenheiten auch die Marktbedingungen sowie die politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Gegebenheiten einfließen. Hierzu gehört auch eine Ermittlung des Marktpotenzials!

Eine SWOT-Analyse kann z. B. die Ermittlung der folgenden Punkte umfassen:

- Erzeugungsstruktur/Bezugsstruktur
- Netzstruktur
- Erlösstruktur/Kostenstruktur
- Risiko der Reduzierung von Anschlusswerten
- Kundenstruktur
- Angebotsstruktur
- Image
- die momentane Strategie
- die politischen Rahmenbedingungen

3. Nach der Feststellung: Wo bin ich? folgt die Überlegung: Wo will ich hin? Warum? Also: Festlegung der grundsätzlichen Strategie: z. B. Ausbau, Sicherung der Bestandskunden ... (Buch S. 33-43)
4. Genaues Planen, Treffen strategischer Entscheidungen bezüglich der Zielgruppen und -gebiete. So kann man z. B. beschließen, dass keine Anschlüsse unter 5 kW realisiert werden. (Buch S. 44-46)
5. „Herunterbrechen“ in einzelne Maßnahmen – diese müssen mit einem fest vorgegebenen Zeitrahmen sowie mit Zuständigkeiten versehen werden (siehe hierzu Strategie-Matrix). Hiermit lege ich fest: Bis wann will ich meine Ziele erreicht haben? Wie und womit will ich meine Ziele umsetzen?
6. Erfolgskontrolle! (siehe hierzu Strategie-Matrix)

Grundsätzlich müssen immer die internen Richtlinien/Vorgaben beachtet werden!

1
Wo steht die Fernwärme in meinem Unternehmen? Ist sie ein „Nebenbei“ oder „wichtig“?

2
Wo steht die Fernwärme insgesamt? Politische, rechtliche, gesellschaftliche Rahmenbedingungen

3
Festlegung der grundsätzlichen Strategie: Wo will ich hin? Warum?

4
Definieren von Zielgruppen und -gebieten!

5
„Genaues“ Planen, d. h. Maßnahmenplanung!

6
Erfolgskontrolle! Ermitteln: Wo stehe ich aktuell? Wie weit bin ich bei der Umsetzung meiner Strategie? Bin ich noch auf dem richtigen Weg oder wie muss ich korrigieren?

Zwischen diesen beiden Elementen bestehen Wechselwirkungen, sodass keine eindeutige Zuordnung der Reihenfolge möglich ist. Beide sind regelmäßig inhaltlich zu überprüfen

Die Inhalte der folgenden Segmente sind unbedingt regelmäßig auf Aktualität zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen!

Beispiel zu 1 Ermittlung der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen

- + Realistisches Neukundenpotenzial z. B. bis 2030?
 - + Ausbau durch Verdichtung und kundeninitiierten Netzausbau gegeben?
 - + Ist eine Sicherung der Bezugs- und Erzeugungsstruktur und deren Preise möglich?
- Ist mit einem jährlichen stetigen Rückgang des Neukundenpotenzials zu rechnen?
 - Jährlicher voraussichtlicher Absatzrückgang, z. B. durch energetische Gebäudesanierung, Klimaerwärmung, ...
 - Sind zur Absatzsicherung neue Erschließungsgebiete notwendig und sind diese unter den derzeitigen Rahmenbedingungen realisierbar?

Zu 2 Darstellung der aktuellen Marktsituation für Fernwärme allgemein

- + Grundsätzlich positive gesetzliche und politische Rahmenbedingungen pro Fernwärme
 - + Gute Konjunktur schlägt sich in guter Auftragslage für Wärme nieder
 - + Neubaubereich: Bauträger bevorzugen Fernwärme
 - + Umsteller: positives Fernwärme-Image!
 - + Gemeinden: Zunehmende Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- Negative Auswirkungen des Preisgefälles von Fernwärme zu Gas ist deutlich spürbar
 - Neubau: Auswirkungen halten sich noch in Grenzen
 - Umsteller Gas: Einbruch im Akquisegeschäft, „Stornierungen“ von Verträgen
 - Mietrechtsnovelle – Stillstand Umstellgeschäft
 - Nachtspeicheröfen – Stillstand Umstellgeschäft
 - „Überförderung“ von Systemlösungen dezentraler (Eigen)Versorgung ist spürbar
 - Negativer Einfluss auf Preisgestaltung durch Umlandwettbewerb
 - Lange Entwicklungszeiten von Baugebieten
 - Hoher Gebäudeenergiestandard vs. leitungsgebundene Versorgung
 - Inselversorgung: Nahwärme preislich nicht wettbewerbsfähig bzw. im Markt (noch) nicht platzierbar

Erste Überlegungen zu 3 „Wo will ich hin? Warum?“



Quelle: www.fernglasagentur.de

Für die strategische Ausrichtung eines Fernwärmeversorgers gibt es verschiedene Stoßrichtungen, wobei darauf zu achten ist, dass unterschiedliche Kundengruppen hier auch durchaus verschiedene Anforderungen bedeuten können:

Sicherung der Bestandskunden

Verdichtung

Ausbau (neue Zielgruppen innerhalb des Fernwärmenetzes ansprechen oder das Netz ausbauen)

Dienstleistungen/zusätzliche Dienstleistungen

Image

Sicherung der Bezugs- und Erzeugungsstruktur und deren Preise

Sicherung der Bestandskunden (Buch S. 109 - 111)

Bestandskundenaufnahme: Hierbei Trennung zwischen Privatkunden/Haushaltskunden, Geschäftskunden/Industrie und Gewerbe sowie Wohnungswirtschaft

- Definition der Ziele – z. B. 100 % Bestand sichern oder reichen 75 %?
- Image und Bekanntheit sowie Hauptargumente für Fernwärme sind je nach Kundengruppe zu sortieren und zu gewichten
- Bedeutung niedriger Primärenergiefaktoren muss dargestellt werden
- Energieberatung bei der Sanierung: Dies ist auch bei der Vermietung wichtig
- Beratung zur Anschlussleistung nach Sanierungsmaßnahmen
- Kostensenkung durch Rücklauftemperatursenkung, gerade bei KWK-Prozess wichtig
- Anbieten von Anlagenersatzlösungen, z. B. Wechsel von kundeneigener Anlage zu Wärmeversorgeranlage (hoher Service vom Versorger, geringe Ersatzinvestition)
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit hinsichtlich Bekanntheitsgrad und Image der Fernwärme verbessern
- Überlegung: Wie kann man die jeweilige Zielgruppe halten? Z. B. Beratungsgespräche, Energieeinsparung
- Schulung und Einbindung des SHK-Handwerks (75 % der Handwerker kennen sich mit Fernwärme nicht aus, sind aber Vertrauensperson beim Kunden)
- Anwendung transparenter und marktgerechter Preise

Verdichtung (Buch ab S. 115)

Verdichtungsgebiete sind Gebiete oder Straßengebiete, die mit Fernwärme erschlossen sind. Dabei kann es Erschließungslücken geben.

=> Bei **Umstellungen** auf Fernwärme kann vor allem in der Wohnungswirtschaft mit den Vorteilen der Fernwärme gepunktet werden (z. B. Primärenergiefaktor => Energieausweis; geringe Investitionen; hoher Komfort, z. B. auch hinsichtlich 24-h-Bereitschaft im Störfall; Anpassung des AW bei Erweiterung und energetischen Maßnahmen). Auch zusätzliche Dienstleistungen, wie z. B. Erstellung der Nebenkosten-Abrechnung oder direkte Abrechnung der Nebenkosten mit den Mietern kann die Entscheidung zur Umstellung auf Fernwärme beeinflussen.

- Umstellungsankündigung nach §556c durch Eigentümer an Mieter bei Systemwechsel gem. WärmeLV §8
- Ermittlung der Betriebskosten für bestehende Versorgung und neue Fernwärmeversorgung
- Basis für den Nachweis der Kostenneutralität gem. WärmeLV §11
- Umlagefähigkeit der neuen Fernwärmekosten gemäß Betriebskostenverordnung

=> Bei der **Verdichtung** kann mit entsprechenden Einsparpotenzialen an der Gebäudehülle und hinsichtlich des EEWärmeG geworben werden. Hier muss eine Sensibilisierung erfolgen, sodass nicht wie bisher eine gesonderte Bewertung der Anschlusskosten, sondern auch Ersparnisse an z. B. der Gebäudehülle in Summe bewertet werden.

- Erhöhung des Anschlussgrades in fernwärmeerschlossenen Gebieten (Vorteil geringer Kosten für Rohrleitungsbau, Ausnutzung der vorhandenen Kapazität der Rohrleitung, Absicherung der Investition für Erschließung)
- Hausanschlusskosten: Pauschalwert bei Lage der Anschlussobjekte an der Erschließungsleitung; je nach Verdichtungsaktion Hausanschlusskosten sogar ggf. 0
- Aufspüren von Teilerschließungslücken und deren Aufnahme in die mittelfristige Netzausbau-planung; unvorhersehbare Investitionen für Teilerschließungen führen zu starken Abweichungen bei den Plankosten
- Bei Verdichtung ist es wichtig, dass der Akquisiteur im Gebiet bekannt ist a) durch Mailings b) durch persönliche Ansprache c) durch Veranstaltungen
- Verdichtungsgebiete haben eine hohe Priorität und sind Daueraufgaben für Vertriebsmitarbeiter, durch direkt den Mitarbeitern zugewiesene Gebiete können Zielvereinbarungen gut getroffen werden

- Ersatzmaßnahmen bei Ausfall von Heizungsanlagen auf Basis fossiler Brennstoffe, Anbieten von Übergangslösungen bis Fernwärme eingebracht werden kann; wichtig: SHK-Handwerk mit einbeziehen
- Kooperation SHK-Handwerk/Versorger: Handwerker beraten den Kunden über Heiztechnik
- Transparente Vollkostenvergleiche für Interessierte – bundesmittlere Berechnungen, vor allem aber auch individuelle mit den jeweils gültigen Werten
- Anbieten eines Vollservicepakets (Basis Hausanschluss + Station + Wartung + Störsdienst + Betriebskostenabrechnung + Messausstattung)
- Sammeln von Daten wie Objektstruktur, Wärmelast der Objekte, Alter der Heizungsanlagen, Art der Versorgung und der Anlagentechnik, Aufstellmöglichkeiten, Sanierungsfähigkeit des Gebäudes, Archivierung der Kundenkontakte im CRM-System, Wiedervorlagen
- Darstellung von Bautagebüchern und Erfolgsgeschichten in Presse und Öffentlichkeit
- Energieberatung
- Primärenergiefaktor, Auswirkung auf Gebäudeenergiebilanz
- Unterstützung durch „politische Mittel“ wie Anschlusssatzung
- Erfüllung der Klimaziele einer Stadt/Gemeinde
- Erfolgt die Verdichtung in Netzarealen oder an vorhandenen Netzen?
- Wie sehen die Vertragslaufzeiten aus?

Ausbau

Hier ist zu unterscheiden zwischen Ausbau der KWK und Netzausbau. Entscheidende Einflussfaktoren sind die Mietrechtsnovelle sowie die Mietwohnraum-Wärmelieferverordnung.

- Im Neubau/unter sinkenden Wärmelasten je m²: Ist Netzausbau nach erfolgreicher Prüfung der Wirtschaftlichkeit sinnvoll?
- Bestandsbau: Einteilung von Gebieten, die neu erschlossen werden könnten, in Untersuchungs-zonen
- Bedarfsanalyse der potenziellen Kunden
- Sammeln von Daten wie Objektstruktur, Wärmelast der Objekte, Alter der Heizungsanlagen, Art der Versorgung und der Anlagentechnik, Aufstellmöglichkeit, Sanierungsfähigkeit des Gebäudes, Archivierung der Kundenkontakte im CRM-System, Wiedervorlagen
- Auswerten der Daten und Auswerten nach Gebietsprioritäten, Absicherung der Planung durch Wirtschaftlichkeitsnachweise
- Planung der Vertriebsaktivitäten
- Begleitung durch Öffentlichkeitsarbeit
- Nach Netzausbau Wandel des Gebietes in Verdichtungsgebiet

Dämmung versus Anschlusswert: Wie reagiert man auf Forderungen zur Reduzierung des Anschlusswertes?

Einige Unternehmen handhaben eine Reduzierung des Anschlusswertes bei kleineren Objekten wie Einfamilienhäusern z. B. im Rahmen der Umstellung von Fernwärme-Lieferungsverträgen sehr unkompliziert. Es wird auf Grundlage von Erfahrungswerten bzw. Vollbenutzungsstunden ein möglicher Anschlusswert abgeschätzt. Ggf. werden Rechnungen zu energetischen Maßnahmen vom Kunden angefordert. Bei größeren Kunden wird eine individuelle Wärmebedarfsberechnung bzw. Heizlastberechnung gefordert.

Dienstleistungen/zusätzliche Dienstleistungen (Buch S. 164 – 170)

Mögliche zusätzliche Energiedienstleistungen sind z. B.

- Energieberatung
 - Fernwärme auf Basis EEWärmeG
 - Vorteile des Primärenergiefaktors
- Energiecheck/Trinkwassercheck:
 - Kundenbindung durch Beratung zum Anschlusswert (Anschlusswert-Reduzierung)
- Betriebs- und Heizkostenabrechnung (Vollserviceprodukt)
- Sekundärversorgung
- Netzmanagement
- Fernwärmetage (Aufklärung über FW und Fernwärme-Vorteile wie z. B. Modernität)
- Ökonomische Vorteile durch Förderungen und Projektfinanzierungen Landesbanken und KfW-Bank
- Bereitstellung der Nebenkosten-Abrechnungen
- Direkte Abrechnung mit den Mietern
- Preisdiskussion
- Wartung
- Contracting
- FW als Ersatzinvestition

Es werden vermehrt Auswertungen der Zählerstände angefragt. Eine mögliche Dienstleistung für alle Anspruchsgruppen (Privatkunden, Geschäftskunden und Wohnungswirtschaft) kann die Bereitstellung und auch Aufbereitung der Zählerprotokolle darstellen. Vermehrt zeigen auch Privatkunden Interesse an den Protokollen, da auch diese Anspruchsgruppe hinsichtlich ihres Energieverbrauchs sensibilisiert ist. Auch die Wohnungswirtschaft analysiert immer stärker ihren Energieverbrauch. Zusätzlich erleichtert das Vorliegen der monatlichen Zählerstände die Abrechnung bei Auszügen bzw. Mieterwechseln bzw. bei Bedarf die Abgrenzung der Nebenkosten-Abrechnungen.

Bei einigen Versorgungsunternehmen werden die Verträge der Satzungsgebiete umgestellt. In diesem Zusammenhang kann z. B. ein Fernwärmecheck sowie eine Thermografie zum Festpreis für Ein- und Zweifamilienhäuser angeboten und gefördert werden. Mit Hilfe der Thermografieaufnahmen können dem Kunden mögliche Schwachstellen seiner Gebäudehülle aufgezeigt werden. Zusätzlich wird vorwiegend die Sekundärseite überprüft und mögliche Schwachstellen lokalisiert. Durch den genannten Fernwärmecheck können ggf. Optimierungsmaßnahmen erfolgen, die Vorteile für den Kunden und auch den Versorger bringen. Hierzu zählt beispielsweise die Optimierung der Sekundärseite hinsichtlich der Rücklauftemperaturen, sodass durch Optimierung der hausinternen Verteilung sowie der primärseiti-

gen Netzverluste für den Kunden und den Versorger Einsparpotenziale genutzt werden können. Darüber hinaus können im Rahmen der sekundärseitigen Untersuchungen weitere Aufträge betreffend der sekundärseitigen Installation sowie der Fernwärme-Station generiert werden.

Image (Buch S. 133-154)

- Öffentlichkeitsarbeit, Verbandsarbeit, politische Arbeit, Netzwerkarbeit in einer Gemeinde/Stadt
- Werbung
- Veröffentlichungen von Erfolgsgeschichten
- Schaffung einer Marke – auch in einer Gemeinde, Region, Stadt; Förderung der Markenbekanntheit
- Förderung der Imagebildung
- Ersatzinvestition bekannt machen
- Primärenergiefaktor unter 0,5 unbedingt besser vermarkten
- Fernwärme-Satzungsgebiete positiv darstellen
- Erfüllung des EEWärmeG betonen

Im Rahmen von Kundenterminen kann immer wieder festgestellt werden, dass z. B. den Kunden nicht bekannt ist, woher ihre Wärme kommt und wie diese erzeugt wird. Hier kann ggf. durch Besichtigungen der Heiz- bzw. Heizkraftwerke sowie der dazugehörigen Einsatzstoffe (z. B. Biomasse in KWK) der Kunde aufgeklärt werden. Die meisten Kunden kennen nur den Fernwärmepreis, jedoch nicht die meist hohe Qualität der Fernwärme (z. B. Anteil regenerativ bzw. KWK-Anteil). Kennt der Kunde die hohe Qualität seiner Fernwärme sowie die dazugehörige Erzeugungsanlage, ist er eher bereit, einen „hohen“ Fernwärmepreis zu zahlen. Natürlich können die Heiz- bzw. Heizkraftwerke auch durch Flyer vorgestellt werden.

Ferner sollte man den Kunden die Kontaktaufnahme zum Fernwärmeversorger insoweit erleichtern, als man entsprechende Kontaktdaten z. B. auf der Internetseite bereitstellt (möglichst bereits geordnet, z. B. nach technische Anfragen, Fragen zur Abrechnung usw.). Im Rahmen der Bereitstellung der Kontaktdaten sollte man den einzelnen Ansprechpartnern ein „Gesicht geben“ (Kontaktdaten mit Foto). Erfahrungsgemäß ist der Kundenumgang leichter, wenn der Kunde seinen Ansprechpartner zumindest per Foto kennt.

Natürlich muss auch ein guter Primärenergiefaktor dem Kunden bekannt sein. Die dazugehörigen Vorteile, z. B. bei Vermietung (Energieausweis) müssen entsprechend aufbereitet und dem Kunden zugänglich gemacht werden. Zertifikate über den PEF auf der Internetseite zum Download sind zu empfehlen und tragen zu einer Arbeitserleichterung hinsichtlich entsprechender Anfragen seitens Ingenieurbüros bei.

Sicherung der Bezugs- und Erzeugungsstruktur und deren Preise

Um auch zukünftig die Versorgung der eigenen Kunden gewährleisten zu können und darüber hinaus die Preise abzusichern, müssen entsprechende Grundlagen durch geeignete Verträge bzw. den Erhalt der eigenen Versorgungsstruktur geschaffen werden.

Das Grundproblem bei allen Strategien besteht jedoch in der verbreiteten Annahme, dass Strategieentwicklung und Strategieumsetzung zwei getrennte Dinge seien – und so wird dann auch tatsächlich gearbeitet: Das Top-Management denkt sich die Strategien aus und der Rest des Unternehmens ist dann lediglich „Erfüllungsgehilfe“.



Quelle: Internet

Grundsätzlich gilt jedoch: Hat man sich für eine Strategie entschieden, so müssen in der Folge Zielgruppen und Gebiete definiert (Punkt 4), konkrete Maßnahmen ausgearbeitet, Zuständigkeiten verteilt und Termine festgelegt werden (Punkt 5). Anschließend ist eine vorher zeitlich festgelegte (z. B. vierteljährliche) Kontrolle wichtig, um den aktuellen Stand feststellen und ggf. rechtzeitig gegensteuern zu können (Punkt 6). Die Punkte 4 bis 6 betreffen die konkrete Umsetzung und sind im jeweiligen Unternehmen zu erarbeiten.

Ein geeignetes Tool hierfür, d. h. um „die Theorie in Aktivitäten umzusetzen“, ist zum Beispiel die **Strategie-Matrix**.

Leitfaden zur Ausarbeitung einer Strategie/Fragenkatalog

Ausgangssituation Konzern/Gesellschaft

Positionierung Konzern/Gesellschaft
Konzern-/Gesellschaftsstrategie für Wertschöpfungskette Energie
Strategische Ziele für Wertschöpfungskette (Fern)Wärme
Wertschöpfungskette (Fern)Wärmevertrieb

Marktanalyse

Politische Rahmenbedingungen/Veränderungen
Rechtliche Rahmenbedingungen/Veränderungen
Ökonomische Rahmenbedingungen/Veränderungen
Demographische Rahmenbedingungen/Veränderungen
Technische Rahmenbedingungen/Veränderungen
Wettbewerbssituation
Marktanteile Unternehmen
Marktsegmentierung

Marktentwicklung

Allgemein
Klimaschutz und Energieeffizienz
Märkte und Kunden
Preise und Preistransparenz
Produktinnovationen
Kundenbeziehungen
Technologien
Partnerschaften und Shared Services

Wertschöpfungskette (Fern-)Wärme

Erfolge
Fernwärme-Akquise
Umgesetzte Maßnahmen

Wärmeausbaustrategie

Bestandskunden
Bestandsgebiet
Neue Gebiete
Außerhalb FW-Gebiet
Erzeugungs- und Netzstrategie
Dienstleistungen

Umzusetzende Maßnahmen/Zeitplan

Akquise
Vertrieb
Sicherung Anschlusswerte und Preise
Kommunikation
Prozessexzellenz

Ausgangssituation Konzern/Gesellschaft

Positionierung

- Marktführer im Einzugsgebiet
- Kundenorientierung
- Markorientierung
- Wirtschaftlich handelnd
- Erneuerbare Energien/KWK
- Mitarbeiter handeln nach Grundsätzen
- ...

Wertschöpfungskette (Fern)Wärme und andere Energie

- Stellung der Fernwärme im Unternehmen
- FW ist Vorrangenergie bei Wärmeversorgung
- Ausbau Erneuerbarer Energien/KWK
- Erzeugung
- Energiebeschaffung
- Netzausbau
- Ziele des Vertriebs
- Aufgaben des Vertriebs
- ...

Strategische Ziele Wertschöpfungskette (Fern)Wärme

- Nummer 1 als Wärmeenergie
- Ablösung Gas
- Netz-/Erzeugungsstruktur
- Ziele des Vertriebs
- ...

Wertschöpfungskette (Fern)Wärme

- Erlös-/Kostenstruktur
- Aufgaben des Vertriebs
- ...

Marktanalyse

Politische Rahmenbedingungen

- Klimaprogramm Bundesregierung
- Grundsätzlich gute (gesetzliche/politische) Rahmenbedingungen pro (Fern)Wärme
- Regionalpolitik
- Zusätzliche Anforderungen/Festlegungen Landkreis/Stadt
- Förderprogramme
 - o Beispiel: Münchner Förderprogramm Energieeinsparung (01.05.2013)
 - o Entfall der Förderung FW-Anschlüsse
 - o Förderung dezentraler KWK bis 20 kWel = ca. 180 kWth
 - o Entfall Förderung Solarthermie im FW-Gebiet mehr als 4 WE
- ...

Rechtliche Rahmenbedingungen

- KWKG-Novelle (2012)
 - o Förderung Netzausbau (Versorger) und Netzanschluss (Kunde)
 - o Förderung von Wärmespeichern (neu)
 - o Förderung dezentraler Versorgungen vs. zentraler Fernwärme
- Energieeffizienz-Richtlinie (2012, nationale Gesetzgebung bis 2014)
 - o Auflagen Energieeinsparungen vs. Absatzoptimierung
- EEG (2009-2012)
 - o „Über“Förderung dezentraler KWK-Wärme durch Steuer- und Abgabenreduzierungen (vor allem bei Stromeigennutzung)
- EEWärmeG
 - o Hocheffiziente KWK-Fernwärme als Ersatzmaßnahme für Sanierung Gebäude öffentlicher Hand und Neubauten
 - o Geplante Verschärfung Voraussetzungen für Hocheffizienz zu Lasten der Fernwärme
- EnEV
 - o Niedriger PEF vorteilhaft für KWK-Fernwärme
 - o Entwurf zur Neuberechnung PEF zu Lasten KWK- Fernwärme
- MietRändG (01.05.2013) mit Wärmelieferverordnung (01.07.2013)
 - o Wegfall Potenzial aus Gasumsteller/ Aufwändigerer Prozess Umsteller
- Sektorenuntersuchung Fernwärme Bundeskartellamt (2013)

- Aufhebung Verbot Nachtspeicheröfen
 - o vor/nach 1990 bis 2019/30 Jahre
 - o Nachtspeicheröfen – Stillstand Umstellgeschäft

Ökonomische Rahmenbedingungen

- Konjunkturelle Einflüsse
 - o Gute Konjunktur spiegelt gute Auftragslage, besonders Gasneugeschäft
- Markt der Wärmeenergie
 - o Negative Auswirkungen Preisabstand FW zu Gas deutlich spürbar
- Überförderung Systemlösungen dezentrale (Eigen)Versorgung spürbar
- Hoher Gebäudeenergiestandard vs. leitungsgebundene Versorgung
- ...

Demographische Rahmenbedingungen

- Städtebauliche Entwicklung
- Kundenbewegungen
 - o Landflucht
 - o Stadtflucht
- Mieter- oder Vermietermarkt
- Altersstruktur Kunden
- Akquisekanäle
- Entwicklung Gewerbe/Industrie
- ...

Technische Rahmenbedingungen

- Altersstruktur Heizungsanlagen
- Smart Meter
- Smart Home
- Technologievergleich (FW, Wärmepumpe, BHKW, ...)
- Prozesse Einhaltung Rücklauftemperatur
- ...

Wettbewerbssituation

- Neubau = Bauträger bevorzugen FW
- Umsteller = positives Image FW
- Preisvergleich Gas/FW
- Wettbewerb Technologien
- ...

Marktanteile

- Regionaler Wärmemarkt
- Einzugsgebiet: Anteile von FW/Gas/HEL/Regenerativ/Strom
- ...

Marktsegmentierung

- Wohnungswirtschaft/Industrie/Sozial-öffentliche Träger/...
- Bestand/Verdichtung/Neubau
- ...

Marktentwicklung

Allgemein

- Mittelfristprognose
- Politik
- Dezentralität versus Zentralität
- Erneuerbare versus Fossile
- ...

Klimaschutz und Energieeffizienz

- Energiewende pro/contra
- Mittelfristige Eckdaten
- Bekannte Entwicklungen
- Kundenverhalten Energieeffizienz
- Bezahlbarkeit
- Transparenz Energiekosten
- ...

Märkte und Kunden

- Kerngeschäft
- Lokale Verankerung
- Überregionale Ausbreitung
- Wegzüglerakquise
- Marktnischen
- Kundenbedürfnisse
- Kundenzufriedenheit
- Wettbewerber
- Wettbewerbsverhalten
- Neue Marktteilnehmer
- ...

Preise und Preistransparenz

- Energiepreisvergleiche
- Vollkostenvergleiche
- Prognosen
- Preisdruck
- Gleichbehandlung Energien – CO₂
- Produktdifferenzierung
 - Öko- versus Grauprodukte
- Produkte mit Flatrate
- ...

Produktinnovationen

- Smarte Welt
- Smart Home
- Smart Meter
- E-Business
- Innovative Anlagentechnik
- ...

Kundenbeziehungen

- Bestandskunden
- Kennen der Kunden
- Differenzierung
- Kundenwert
- Servicequalität
 - Bezahlbar versus 100%-Service
- Differenzierte Kundenansprüche
- ...

Technologien

- Optimierung Rücklauftemperaturen
- Optimierung Energieausnutzung
- Innovative Produkte
- Smarte Produkte
- ...

Partnerschaften und Shared Services

- Regionale Partnerschaften
- Gemeinden
- Innung
- Geschäftsbesorgungsmodelle
- Messdienstleister
- Rekommunalisierung
- ...

Wertschöpfungskette (Fern)Wärme

Bisherige Erfolge

- FW-Akquise: XX kW/a
- Dezentrale Wärmeanlagen: YY kW
- ...

Umgesetzte Maßnahmen

- Befragung Kundenzufriedenheit und daraus resultierende Maßnahmen
- Kommunikation Multiplikatoren
- Kundenevents
- Newsletter
- Veranstaltungen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Interne Maßnahmen
- ...

Wärmeausbaustrategie

Bestandskunden

- Ziel
 - o Maximale Bestandssicherung
 - o ...
- Weg
 - o Optimale Aftersalesprozesse
 - o Die Preisstrategie orientiert sich am erforderlichen Ergebnisbeitrag der FW
 - o Kommunikationsstrategie
 - o Imagepflege Unternehmen, (Fern)Wärme
 - o Bekanntheitsgrad
 - o Primärenergiefaktor
 - o Energieberatung
 - o ...

Bestandsgebiet

- Ziel
 - o Größtmögliche Kompensation Absatzverluste durch wirtschaftliche Neuanschlüsse Gas/FW (Korrelation mit optimierten Investmitteln zum Erreichen der Vertriebsziele)
 - o ...
- Weg
 - o Verdichtung an berohrter Trasse Bestand
 - o Gebäudespezifische Einzelbetrachtung entlang der Trassen
 - o Integration Bebauungspläne
 - o Neubauten
 - o Kundenanfragen; kundengetriebene Netzanschlussgebiete
 - o Die Preisstrategie orientiert sich am erforderlichen Ergebnisbeitrag der FW
 - o Kommunikationsstrategie
 - Imagepflege Unternehmen, (Fern)Wärme
 - Bekanntheitsgrad
 - Primärenergiefaktor
 - ...

- o Energieberatung
- o Anschlussberatung
- o Einbindung SHK-Handwerk/Innung
- o ...

Neue Gebiete

- Ziel
 - o Strategische Konzeption zur Erschließung neuer Versorgungsgebiete (FW) = Entwicklung neuer Netzerschließungsgebiete (NEG)
- Nachkalkulation Einzelmaßnahmen mit Schlussfolgerungen für WiRe
 - o Leitplanken: Wirtschaftlichkeit aufgrund veränderter Rahmenbedingungen
 - o Niedriger Energiestandard vs. Netzversorgung
 - o ...
- Weg
 - o Im Stadtgebiet
 - o Integration Bebauungspläne
 - o Integration Versorgungsszenarien für „weiße“ Flecken
 - o Gemeinsame Projekte mit Stadt/Gemeinde
 - o kundengetriebene Versorgungsgebiete
 - o unternehmensstrategisch getriebene Versorgungsgebiete
 - o Kommunikationsstrategie
 - Imagepflege Unternehmen, (Fern)Wärme
 - Bekanntheitsgrad
 - Primärenergiefaktor
 - ...
 - o Energieberatung
 - o Anschlussberatung
 - o Einbindung SHK-Handwerk/Innung
 - o ...

Außerhalb FW-Gebiet

- Ziel
 - o Kompensation Absatzverluste durch Realisierung dezentraler Versorgungsmodelle zur Sicherung weiterer Wärmepotenziale innerhalb Stadtgebiet und Umlandgemeinden
 - o ...
- Weg
 - o Wärmeversorgung mit Ziel Erdgasversorgung außerhalb FW-Gebiet
 - o Wirtschaftliche dezentrale Modelle – Wärmeinseln, Wärmesysteme, Stromeigen-nutzung
 - o Integration Bebauungspläne
 - o Zusammenarbeit mit Gemeinden
 - o Kommunikationsstrategie
 - Imagepflege Unternehmen, (Fern)Wärme
 - Bekanntheitsgrad
 - Primärenergiefaktor
 - ...
 - o Energieberatung
 - o Anschlussberatung
 - o Einbindung SHK-Handwerk/ Innung
 - o ...

Aktionen aufgrund Änderungen in Erzeugungs- und Netzstrategie

- Ziel
 - o Maßnahmen zur Modernisierung und Erweiterung des Fernwärmenetzes bei veränder-ter Erzeugungs- und Netzstrategie
 - o ...
- Vertriebsziel
 - o Sicherung des Kundenbestandes
 - o Vertriebliche Umsetzung notwendiger Maßnahmen
 - o ...
- Weg
 - o Anpassung der Vertragssituation
 - o Kundenkommunikation
 - o ...

Dienstleistungen

- Zusätzliche Dienstleistungen
 - o Abrechnung
 - o Heizkostenabrechnung
 - o Energiecheck
 - o Wärmebildanalyse
 - o Energieausweis
 - o ...

Umzusetzende Maßnahmen/Zeitplan

Akquise

- Akquise wirtschaftlicher Fernwärmeanschlüsse: XX MW/a, davon YY MW Verdichtung
- Akquise wirtschaftlicher Gasanschlüsse: ZZ MW/a (AA MW an berohrter Trasse)
- Akquise wirtschaftlicher dezentraler Wärmeanschlüsse (Contracting): WW MW/a
- Schwerpunkt Akquise FW/Gas – Verdichtung an berohrter Trasse
- Gebäudescharfe Potenzialanalyse Verdichtung (FW)
- Komprimierung Potenzial FW – bis 2020 maximale Ausschöpfung der Netzförderung
- ...

Vertrieb

- Konzeption und Realisierung kundengruppenbezogener dezentraler Systemlösungen
- Contracting
 - o Energieliefercontracting
 - o Betriebsführungscontracting
 - o Geschäftsmodelle Eigenstromnutzung
 - o Prüfung Stromeigenutzung Wohnungswirtschaft
- Virtuelles Kraftwerk
- Wärmeinseln
- Umsetzung Anforderungen Wärmelieferverordnung
- Untersuchung Umsetzung Wärmelieferverordnung für Umstellkunden Gas
- Laufende Anpassung Wirtschaftlichkeitsrechnung (WiRe) an aktuelle Gegebenheiten

- Regelmäßige Zwischenbetrachtungen Stand Akquise
- Realisierung vertriebliche Maßnahmen aus Netz- und Erzeugungsumstellungen
- Vertragsanpassung
- Kundeninfos
- Förderprogramme
- Angebote Anlagenumstellungen/Vollservicepakete
- Transparente Preisvergleiche
- ...

Sicherung der Anschlusswerte und Erlöse

- Die Preisstrategie orientiert sich am erforderlichen Ergebnisbeitrag der FW
- Umsetzung Maßnahmen Sicherung der Anschlusswerte
 - o Neue Vertragsmodelle
 - o Handlungsanweisungen Anschlusswertänderung
- Prozess Rücklaufemperatur-Einhaltung
- Anschlusswertsicherung bei Inbetriebsetzung
- Zeitnahe Aufnahme der Lieferung durch Kunden nach Fertigstellung des Hausanschlusses
- Reaktion auf Einsatz zusätzlicher Anlagen zur Wärmeherzeugung – neues und laufendes Geschäft
- Gestaltung eines zukunftsfähigen Prozess- und Abrechnungsmodells vor dem Hintergrund des abnehmenden Wärmebedarfs und gewünschter geringer Vor- und Rücklauftemperaturen
- Maßnahmen zur (Vorlaufemperatur)- und Rücklaufemperatur-Absenkung
- ...

Kommunikation

- Verstärkung Lobbyarbeit
- Vermittler
- Multiplikatoren
- Kunden/Entscheidungsträger
- Events
- Newsletter
- Veranstaltungen (Besichtigung Erzeugungsanlagen, Vorträge, Tag der offenen Tür, Fernwärmetag, ...)
- Kommunikation mit Umlandgemeinden

- Kommunikation mit politischen Entscheidungsträgern
- Öffentlichkeitsarbeit des Wärmeproduktportfolios
- Regionalpresse
- Stadtteilanzeiger
- Aktive Verbandsarbeit
- o AGFW, BDEW, ASEW,...
- ...

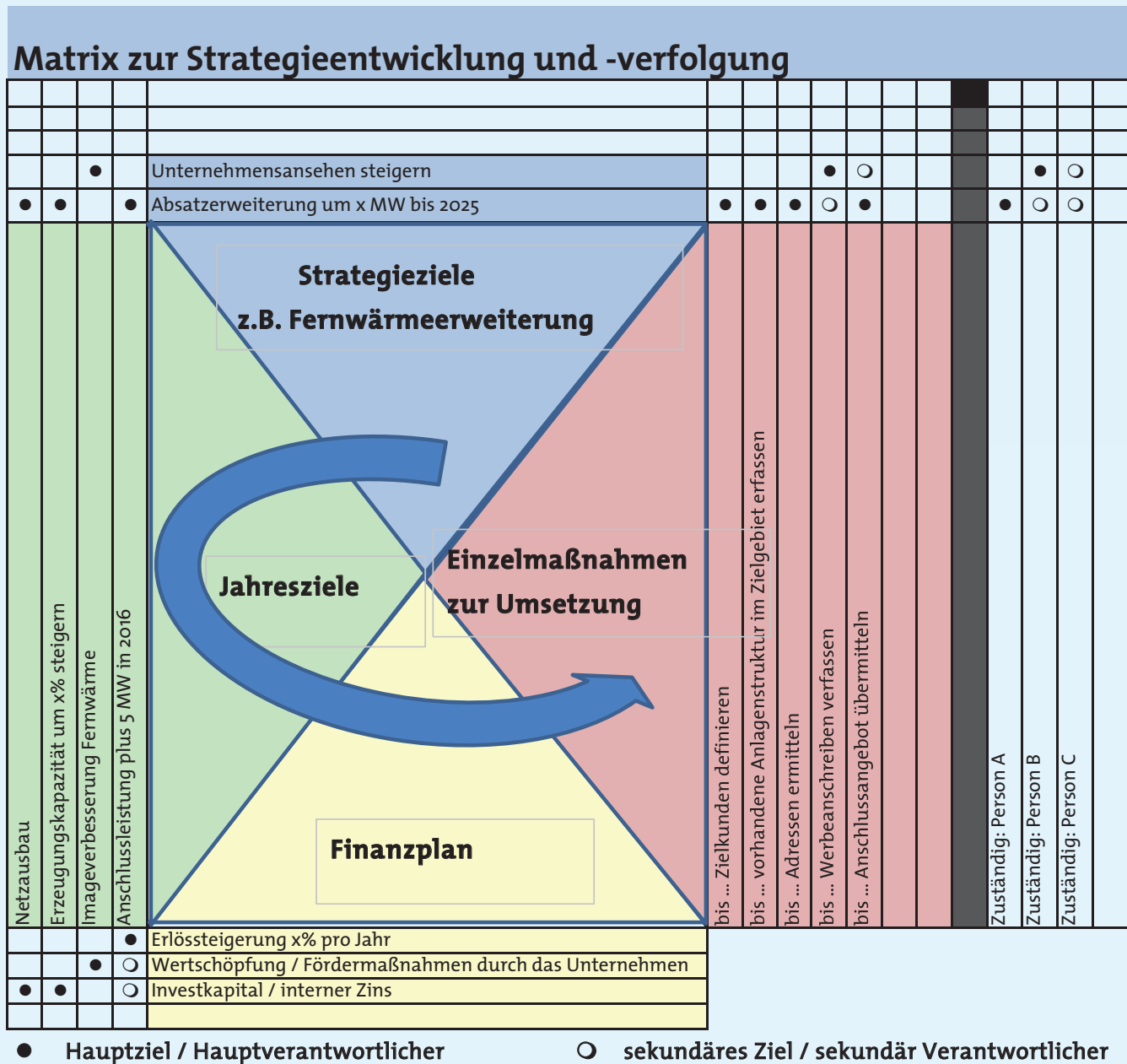
Prozessexzellenz

- Optimale Prozesse Hausanschluss
- Optimale Prozesse Lieferung/Abrechnung
- Anpassung Prozesse an Mietrechtsnovelle/Wärmelieferverordnung
- Aktualisierung TAB
- Prozess Einhaltung Rücklauftemperatur
- Datenbank als zentrales Informationssystem
- Akquisesteuerung als zentrale Drehscheibe für alle Akquisetätigkeiten
- Qualitätssicherung Schnittstellen zu angrenzenden Bereichen
- Leistungskennziffern/Leistungsanreizsystem

Ein geeignetes Tool, um nunmehr **„die Theorie in Aktivitäten umzusetzen“**, ist zum Beispiel die

Strategie-Matrix

Hierfür werden zunächst die grundsätzlichen Strategiekeile ermittelt und anschließend auf Jahrespläne heruntergebrochen. Der Finanzplan wird zugeordnet und – besonders wichtig! – konkrete Einzelmaßnahmen entwickelt. Diesen werden die zuständigen Personen und die jeweils unterstützenden Tätigen zugeordnet.



Quelle: Crane Co. Confidential

Stand: 01.06.2015

