



Bild: Fotolia.com, Sergey Nivens

Fürniß: Contractoren müssen Geschäftsmodelle flexibilisieren

Über die Frage, wie der Contracting-Markt an Dynamik gewinnen könnte, sprach Lino Elders* mit Jochen Fürniß, Geschäftsführer des Ingenieurbüros IKL in Karlsruhe.

CONTRACTING. E&M: Herr Fürniß, Sie gelten als profunder Kenner des Contracting-Marktes. Wie sehen Sie die derzeitige Marktentwicklung?

Fürniß: Contracting ist heute ein etabliertes Produkt. Auf Anbieterseite gibt es eine Vielzahl gut aufgestellter Marktakteure – sowohl Unternehmen der etablierten Energiewirtschaft als auch Newcomer, die erst in den vergangenen Jahren auf den Markt getreten sind. Auch auf Kundenseite ist Contracting längst kein Fremdwort mehr. Die am Markt tätigen Contractoren haben mit ihren Vertriebsaktivitäten fast jedes Kundensegment durchdrungen. Bei fast jedem Unternehmen, das einen nennenswerten Energieverbrauch aufweist, dürfte inzwischen ein Contractor auf der Fußmatte gestanden haben, um Contracting-Produkte oder sonstige Energiedienstleistungen anzubieten.

Dennoch sehe ich die weitere Marktentwicklung keineswegs rosig. Die meisten Contractoren sind recht unbeweglich und zu fixiert auf das „klassische“ Contracting-Produkt, das insbesondere durch lange Vertragslaufzeiten von 10 bis 15 Jahren, Grundbucheintragungen und komplexe Preisanpassungs-Mechanismen geprägt ist.

Mit diesem klassischen Produkt dringen die Contractoren bei vielen potentiellen Kunden nicht durch. Zahlreiche Unternehmen haben schlichtweg Vorbehalte gegen lang laufende Verträge oder Grundbucheintragungen. Die Motive hierfür sind vielfältig. Teilweise ist es den Unternehmen gar nicht möglich, über Zeiträume von 10 bis 15 Jahre zu planen. Sie wissen nicht, ob sie das energieintensive Produkt dann noch herstellen werden oder ob es den Produktionsstandort als solchen noch gibt. Dadurch, dass die Contractoren ihr Angebotsportfolio zu sehr auf das klassische Contracting verengen, schneiden sie sich selbst weite Teile des Marktes ab.

E&M: Wie kann dieses Problem gelöst werden?

Fürniß: Patentrezepte gibt es nicht. Ein entscheidender Punkt dürfte aber sein, dass die Contractoren ihre Geschäftsmodelle flexibilisieren und bereit sind, sich von ihrem Sicherheitsdenken zu lösen und mehr Risiken als bisher einzugehen. Sie müssen Produkte entwickeln, mit denen sie den Interessen und Wünschen derjenigen Kunden entgegenkommen, die bisher nicht bereit sind, sich auf das klassische Contracting einzulassen.

Werden wir konkret: Die Contractoren sollten größere Flexibilität insbesondere bei

der Vertragslaufzeit zeigen. Die marktüblichen 10 bis 15 Jahre sind einfach zu lang. In rechtlicher und technischer Hinsicht sind auch „Kurzläufer“ von 5 Jahren oder weniger machbar, beispielsweise dadurch, dass der Contractor mit mobilen Energieerzeugungsanlagen arbeitet, die im Container auf das Grundstück des Kunden gestellt und nach Vertragsende wieder abgefahren werden.

„Stößt man nicht in neue Kundensegmente vor, wird lediglich der gleiche Kuchen neu verteilt“

Auch ist es möglich, zwar einen langlaufenden Vertrag abzuschließen, aber dem Kunden die Möglichkeit zu eröffnen, den Vertrag jederzeit zum Ende eines Kalender- oder Abrechnungsjahres zu kündigen. Dem Vertrag wird dann eine Restwert-tabelle als Anlage angefügt, die für jeden möglichen Kündigungszeitpunkt den jeweiligen Preis für den Rückkauf benennt. Dann weiß der Kunde von vornherein, was er für die Anlage zu zahlen hat, wenn er den Vertrag vorzeitig kündigt.

E&M: Darf der Contractor bei einem vorzeitigen Vertragsende seinen entgangenen Gewinn in den Kaufpreis mit einrechnen?

Fürniß: In der Praxis findet man solche Fälle! Ich halte das aber aus vertrieblicher Sicht für verkehrt. Es ist dem Kunden schlicht nicht vermittelbar, dass er im Falle einer vorzeitigen Vertragsbeendigung noch Zahlungen leisten soll, die den Neuwert einer Anlage fast erreichen oder sogar übersteigen. Ich erinnere mich an einen Fall, in dem der Contractor mit dem Kunde eine zehnjährige Vertragslaufzeit vereinbart hatte. Die Investitionskosten des Contractors beliefen sich auf 100 000 Euro. Als der Vertrag nach drei Jahren vorzeitig beendet wurde, bot der Contractor dem Kunden die Anlage für 105 000 Euro an. Aus Sicht des Contractors war die Rechnung plausibel: Er hatte den entgangenen Gewinn der sieben nicht umgesetzten Jahre mit in den Rückkaufwert eingerechnet. Beim Kunden ging hingegen die Hutschnur hoch.



Jochen Fürniß: „Ich sehe die weitere Marktentwicklung keineswegs rosig“

Bild: IKL Ingenieurbüro

Die Contractoren müssen sich von dem Gedanken lösen, dass ein 10-Jahres-Vertrag in unserer heutigen schnelllebigen Zeit auch tatsächlich noch 10 Jahre hält. Das ist der Idealfall. Eine Garantie dafür gibt es aber nicht. Und das Restrisiko sollte der Contractor selbst tragen und nicht den Versuch unternehmen, dieses auf den Kunden abzuwälzen.

E&M: Sehen Sie, dass sich die Contractoren in die von Ihnen vorgeschlagene Richtung bewegen?

Fürniß: Ja, erste Anzeichen dafür sind erkennbar. Wie immer bei neuen Entwicklungen gibt es einige Marktakteure, die Pionierarbeit leisten und den Weg früher gehen als andere. Sie verschaffen sich dadurch Marktvorteile. Ich halte die Ent-

wicklung in Richtung einer größeren Flexibilisierung und Risikobereitschaft sogar für zwingend. Wie eingangs erwähnt, gibt es derzeit eine große Fülle von Anbietern am Markt und eine derart starke Sättigung, dass die skizzierten Geschäftsmodelle geschaffen werden müssen, um das dauerhafte Überleben der Branche mit ihrer derzeitigen Akteursvielfalt zu sichern. Stößt man nicht in neue Kundensegmente vor, wird lediglich der immer gleiche Kuchen alle paar Jahre neu verteilt.

Ich gehe allerdings nicht davon aus, dass man durch die Entwicklung neuer Contracting-Produkte den Knoten in dem Sinne durchschlagen kann, dass sich Contracting-Verträge anschließend am Markt verkaufen lassen wie Mobilfunkverträge. Contracting ist und bleibt ein komplexes und erklärungsbedürftiges Produkt, das dem Contractor in vertrieblicher Hinsicht einiges abverlangt.

**Lino Elders, Forum Contracting e. V., Düsseldorf*

Jochen Fürniß,

Geschäftsführer des Karlsruher Ingenieurbüros IKL, war zuvor Geschäftsführer der Mainova EnergieDienste und Key Account Manager bei MVV Energiedienstleistungen. ■

REDAKTION

© 2014 by Energie & Management Verlagsgesellschaft mbH

Dieser Artikel und alle in ihm enthaltenen Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Herausgebers unzulässig und wird strafrechtlich verfolgt. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Weitergabe in elektronischer oder gedruckter Form.

Bitte sprechen Sie uns unbedingt an, bevor Sie diesen Artikel weiterleiten oder anderweitig verwenden. Vielen Dank!

Benötigen Sie Content aus der Energiewirtschaft für:

Ihre Homepage?

Ihren Newsletter?

Ihr Firmen-Intranet?

Bauen Sie auf individuellen Content für Ihre Online-Kommunikation und sichern Sie sich so einen authentischen und starken Auftritt.



Wir bieten dafür die nötigen Content-Lösungen:

hochwertige Inhalte und Daten für Ihre Online-Medien - ob für die Website, das Intranet und den Newsletter oder für Ihre Social-Media-Kanäle.

content news

Sie suchen redaktionelle Inhalte für Ihre Online-Auftritte - zur Information Ihrer Belegschaft oder als Serviceleistung für Ihre Kunden? Seit 20 Jahren steht die E&M-Redaktion für Kompetenz und Qualität, für höchste Ansprüche, wenn es um aktuelle Nachrichten aus der Energiewirtschaft geht: von Reportagen, Marktberichten und Interviews bis zu Nachrichten über technische Neuheiten

content data

Ob Echtzeit- oder historische Daten aus dem Energiemarkt: In unseren detaillierten Datenbanken und Informationsportalen (E&M powernews) n Sie das, was Sie für Ihre tägliche Arbeit brauchen. Zum Beispiel Wetter- und Wasserkraftdaten, Preis-Indizes für die Energiebeschaffung sowie Nachrichten zu Ihrem Unternehmen aus unserem Archiv.

content services

Als Content-Dienstleister bieten wir ganzheitliche Content-Lösungen, die über die passgenaue Auswahl und Bereitstellung von Inhalten und Daten hinausgehen. So reicht unser Leistungsspektrum von der strategischen Planung Ihrer Online-Kommunikation über die Erstellung individueller Formate (Unique Content) bis hin zur Optimierung bestehender Inhalte.



Komfortabel und sofort verfügbar

Mehrwert ohne Mehrarbeit! Reduzieren Sie Ihren internen Aufwand durch die externe Content- und Datenlieferung durch E&M. Und zwar in dem von Ihnen bevorzugten technischen Format und optischen Design. Individualisieren Sie Ihr Angebot - schnell und unkompliziert - ohne technisches Know-how und zusätzliche Ressourcen.

**Qualitativ hochwertig und für alle Plattformen**

Unsere Inhalte landen dort, wo Sie es wünschen! Ob auf Ihrer Firmen-Website, im Kunden- und Mitgliederportal (Extranet-Lösungen) oder im Intranet. Im Web, via Mobile oder über Terminals am Point of Sale, unsere Inhalte sind plattformübergreifend einsetzbar. Inhalte, die in punkto Aktualität und Qualität täglich neu überzeugen.

**Individuell und mit Mehrwert**

Auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten und modular einsetzbar, so sind unsere Inhalte aus dem Energiemarkt. Die Content-Lieferung: immer an Ihren Bedürfnissen und Wünschen ausgerichtet - ob redaktionelle Inhalte oder hochwertige Energie-Daten. Wir sorgen dafür, dass Ihr Content bei Mitarbeitern und Kunden nachhaltig wirkt.

**Funktionen & Lizenzen**

Direkter Zugang mit individuellen Passwörtern, Sammelzugänge mit allgemeinem Login oder Integration in das eigene CMS (Intranet/Extranet).

**Intranet & Extranet**

Lizensierung: Mehrfach-Lizensierung, nutzungsabhängige Abrechnung und individuelle Pauschallösungen.

Sie haben Fragen oder möchten eine persönliche Beratung? Sebastian Lichtenberg freut sich unter Tel. 08152 / 93 11-88 oder unter vertrieb@emvg.de über Ihre Anfrage.

www.energie-und-management.de - Ihr Informationsdienstleister für die europäische Energiewirtschaft

Energie & Management Verlagsgesellschaft mbH
Schloß Mühlfeld, D-82211 Herrsching
Tel +49 8152 9311-77 / Fax -22
vertrieb@emvg.de
<http://www.energie-und-management.de>

Registergericht München HRB 105 345
Geschäftsführer: Gisela Sendner, Timo Sendner