

FEHLENDE RELEVANZ BLOCKIERT MASSNAHMEN ZUR STEIGERUNG DER ENERGIEEFFIZIENZ IM B2B

Prof. Dr. Anja Janoschka, Larissa Dahinden, Remo Kälin, Guido Kniessel

Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Kommunikation und Marketing, CC Marketing Management, Zentralstrasse 9, 6002 Luzern, +41 41 228 99 48, anja.janoschka@hslu.ch, <https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/institute/ikm>

Kurzfassung: Die Reduktion des Energieverbrauchs durch neue Technologien im Gebäudebereich kommt bisher weniger schnell voran als angenommen. Die Verbesserung der Energieeffizienz ist jedoch für die Verwirklichung des ehrgeizigen Ziels des europäischen Grünen Deals, bis 2050 klimaneutral zu werden, von entscheidender Bedeutung [1].

Einen massgeblichen Hebel bietet eine professionelle Energieberatung, um die Gebäudetechnik und damit die Energieeffizienz zu optimieren. Damit kann ein substanzieller Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung geleistet werden [2]–[4]

Die Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ) bieten mit verschiedenen massgeschneiderten Lösungen eine solche professionelle Energieberatung an [5]. Hauptsäulen sind hierbei das Energiecontrolling, die Effizienzberatung und die Mitarbeitersensibilisierung.

Obwohl die hohe Wirtschaftlichkeit der Beratungen der EKZ anhand zahlreicher Beispiele nachgewiesen ist, hat sich jedoch gezeigt, dass der Bedarf beim Kunden fast immer erst erzeugt werden muss und selbst Unternehmen, denen es wirtschaftlich schlecht geht, die Beratung nicht bestellen, obwohl die damit verbundenen Kostenreduktionen in diesen Fällen besonders hilfreich wären.

Die vorliegende Studie untersucht, was die Gründe hierfür sind und welche Möglichkeiten in Betracht kommen, bei potenziellen Kunden den Nutzen aufzuzeigen und das Interesse zu wecken aktiv zu werden, um sie von dem Angebot zu Überzeugen.

Die Studie wurde im Rahmen des Interdisziplinären Themenclusters «Raum & Gesellschaft» der Hochschule Luzern mit finanzieller Unterstützung der EKZ realisiert.

Keywords: Energieeffizienz, CO2 Reduktion, Energetische Betriebsoptimierung, Energiecontrolling, B2B-Marketingkommunikation, Neukundengewinnung, Konversion, Mitarbeitersensibilisierung Energieeffizienz

1 Einführung

1.1 Ausgangslage

Hauptsäulen des Beratungsangebots der EKZ sind das Energiecontrolling, um den Energieverbrauch dauerhaft zu senken, die Effizienzberatung, um die Gebäudetechnik zu optimieren und dadurch nachhaltig die Kosten für Wärme, Wasser und Strom einzusparen. Dazu müssen auch Mitarbeitende grundsätzlich sensibilisiert werden.

Insbesondere im B2B Bereich schlummert ein enormes Energieeinsparungspotential, indem mit einer energetischen Betriebsoptimierung (EBO) der Energieverbrauch eines Unternehmens nachhaltig reduziert werden kann. Bei der energetischen Betriebsoptimierung geht es darum, den Energieverbrauch eines Unternehmens nachhaltig zu reduzieren. Der Gebäudebestand kann so wieder auf den energieoptimierten Stand gebracht werden – was dem Unternehmen nennenswerte Einsparungen beschert. Dazu werden betriebliche Massnahmen im Bereich der Gebäudetechnik evaluiert und umgesetzt. Sie lösen jedoch keine Ersatzinvestitionen aus, denn die getroffenen Massnahmen dürfen nur so viel kosten, wie durch Einsparungen bei der Energiebeschaffung innert zwei Jahren wieder eingespielt werden kann. Damit unterscheidet sich eine Betriebsoptimierung deutlich von der Modernisierung gebäudetechnischer Anlagen oder einer Sanierung der Gebäudehülle, wo mit Payback-Zeiten von bis zu 20 Jahren gerechnet werden muss.

EBO-Massnahmen lohnen sich in der Regel ab einem Energieverbrauch von 40'000 Franken pro Jahr – das betrifft etwa grössere KMU, Verwaltungen, Schulen oder im Pflegebereich Spitäler und Altersheime. Aber auch Wohnbauten können so optimal eingestellt werden. EBO-Massnahmen sind meist niederschwellig umsetzbar und weisen deshalb eine hohe Wirtschaftlichkeit auf. Beispiele mit denen bis zu 15% des Energiebedarfs eingespart werden können sind:

- Korrekte Einstellung der Heizungsregelung und Thermostatventile
- Optimierung der Lüftungsanlage
- Neue Justierung der Fenster und Austausch alter Dichtungen
- Anpassung der Kühlung von Serverräumen
- Anpassung der Heizkurve in Büroräumen
- Optimierungen an der Steuerung von Grundwasserwärmepumpen
- Einrichtung von Wochenend- und Nachtabsenkprogrammen, die den Wärmebedarf der Gebäude reduzieren.
- u.v.a.

1.2 Problem

Trotz des Nachweises anhand von Kundenbeispielen, dass sich eine EBO in so gut wie jedem Fall auszahlt und obwohl in der Vergangenheit umfangreiche PR- und Marketingmassnahmen seitens der EKZ unternommen wurden, läuft ein Akquise-Gespräch resp. eine Erstberatung vielfach nach dem folgenden Muster ab:

- Analyse der aktuellen Situation
- Aufzeigen von Verbesserungen
- Vorschläge für die Umsetzung
- Umsetzung würde zu einer einmaligen Investition führen
- **Kunde lehnt aus Kostengründen ab, obwohl er nachweislich innerhalb kürzester Zeit mit merklichen Kosten- und Energieeinsparungen rechnen könnte**

1.3 Methodik

In der vorliegenden qualitativen Studie dienten Leitfadeninterviews mit Verantwortlichen der Energiebranche dazu, mögliche Gründe für die Reaktanz bei professionellen Beratungsansätzen zur Optimierung der Energieeffizienz herauszufinden. Insgesamt wurden fünf Befragungen durchgeführt. Dazu wurden jeweils ein spezifischer Interviewleitfaden für EKZ Sales Mitarbeiter und EKZ Kunden entwickelt. Die Interviews wurden aufgezeichnet und in hochdeutschen Text transkribiert. Die Auswertung und Codierung der Transkripte erfolgte mit dem Tool MAXQDA. Die Gesamtdauer der Interviews betrug 4 Stunden und 23 Minuten. Die folgende Übersicht zeigt das Mengengerüst der Interviewpartner für die Qualitative Befragung.

Organisation	Funktion	EKZ-Produkte	Dauer
EKZ	Energieberater	-	00:48:15
EKZ	Sales	-	00:37:34
KMU	Leiter Technik	Betriebsoptimierung	00:40:39
Gemeinde	Leiter Liegenschaften	Workshop (EBO + EBU offen)	00:54:59
Bank	PL Nachhaltigkeit	Energiewochen	01:21:48

Abbildung 1: Mengengerüst Qualitative Befragung

2 Ergebnisse Qualitative Befragungen

2.1 Vorteile

- **Kosteneinsparungen**
 - Bei allen Kunden stehen Kosten-Nutzen im Vordergrund
 - Insbesondere bei Familienunternehmen sind Kosteneinsparungen durch Energiesparmassnahmen entscheidend (Sales)
 - Risikovorteil, wenn Energiepreise steigen
- **Energieeinsparungen / Energieeffizienz**
 - Ziel sind Einsparungen auf der gesamten Liefer- und Produktionskette
 - Erhöhte Betriebssicherheit und weniger Anlagenausfälle durch energieeffizienteren Betrieb
 - Auf zukünftige Vorgaben wie z.B. Energiebeschränkungen vorbereitet
 - Besseres Gefühl, wenn Ziele erreicht und Optimierungen sichtbar werden
- **Expertenwissen**
 - Bei allen Kunden wurde das Knowhow der EKZ-Berater als Vorteil genannt
 - Seiteneffekt ist Komfortverbesserung (z.B. kein Luftzug bei Lüftung)
 - Bisher nicht beachtete Aspekte werden angesprochen
 - Inhouse oft Wissenslücken bei tiefergehendem Expertenwissen
 - Bestätigung / Verifizierung von eigenen Annahmen durch Experten

- **Nachhaltigkeit**
 - Aus Kundensicht hat Nachhaltigkeit nicht die oberste Priorität, wird aber als positiv für die Aussendarstellung genannt
- **Zeitfaktor**
 - Eigene MA (Techniker, Anlagenbetreiber, etc.) sind durch das operative Geschäft gebunden und haben wenig Zeit für Zusatzprojekte
- **Voranalyse**
 - Grosser Vorteil: Kostenlos
 - Hausnummer, welche Kosten entstehen
 - Gut als Einstieg
- **Messbarkeit**
 - Bei Betriebsoptimierung können Einsparungen effektiv aufgezeigt werden (Sales)
- **Image**
 - Nicht der Hauptgrund für Investitionen und Massnahmen
 - Massnahmen werden aber für Aussendarstellung genutzt

2.2 Nachteile

- **Kosten**
 - Effizienz- und Nachhaltigkeitsprojekte werden von allen befragten Kunden mit finanziellen Kosten verbunden
 - Bei Beratungen nur einmal genannt
- **Zeitaufwand**
 - Bei Beratungen von allen befragten Kunden und einem EKZ Mitarbeiter genannt
 - Bei Projekten nur zwei der Kunden
- **Komplexität / technische Umsetzung**
 - Bei zwei Kunden wurde die Verlässlichkeit neuer Technologien oder Geräte genannt
 - Systeme werden komplexer und schwerer zu bedienen
 - Muss in bestehendes System integriert werden (Ausfälle)

2.3 Barrieren

- **Zu wenig zeitliche Ressourcen**
 - Die Kunden sind bereits voll verplant und können kurzfristig keine weiteren Projekte mehr annehmen
- **Lange und komplexe Kundenprozesse**
 - Besonders bei grösseren Unternehmen sind viele Personen und Gremien in Entscheidungen involviert
- **Angst vor Kritik**
 - Bei grossen Einsparungen stehen Verantwortliche schlecht da
- **Produkte heben sich schwer ab**
 - Nachhaltigkeit wird zur Vermarktung von vielen Produkten verwendet

2.4 Trigger

- **Zeit sparen**

- Zeit effizient nutzen, indem ein Berater in mehrere Projekte involviert ist
- **Förderbeiträge**
 - Kunden können eventuell von Förderbeiträgen profitieren
- **Potenzial bereits erkannt**
 - Kunden wissen oder vermuten bereits, dass sie Potenzial haben und initiieren die Beratung von sich aus
- **Hierarchische Vorgabe**
 - Wenn eine Energieberatung angeordnet wurde, können Mitarbeiter sich mehr Zeit dafür nehmen

2.5 Kommunikation

- **Proaktiv erwähnte Instrumente**
 - Telefon
 - Flyer / Broschüre
 - Newsletter
 - Website
- **Beurteilung der Instrumente und Inhalte aus Kundensicht**
 - Telefon: weniger gewünscht, da teils zu "pushy" und aufdringlich empfunden; bei adäquater Tonalität und Frequenz in Ordnung
 - Newsletter, Flyer, Broschüre: Nutzungsempfinden eher neutral, Haptik Broschüre positiv
 - Inhalt und Mehrwert: Hinweis auf Veranstaltungen, Kontakte und Austausch mit anderen, nützlichen Informationen
- **Beurteilung der Instrumente und Inhalte aus Sales-Sicht**
 - Telefon: 1/3 Erfolgsquote, Proaktivität Voraussetzung "aktive Rolle"; Dokumentation und Voranalyse im Wechsel

2.6 Informationssuche

- **Netzwerke und Vergleich mit Mitbewerbern**
 - Ideen zu Effizienz- und Nachhaltigkeitsprojekten kommen auch durch Gespräche mit Personen in derselben Funktion oder durch Beobachtung von Mitbewerbern zustande
- **Suchmaschine**
 - Bei bereits vorhandenem Bedarf wird sie sehr spezifisch genutzt (z.B. Wärmepumpe optimieren)

2.7 Aktuelle Herausforderungen

- **Finanzieller Druck** bei allen Kunden vorhanden
- Das **Einhalten von gesetzlichen Vorschriften oder Regulierungen** wurde von allen genannt
- **Nachhaltigkeit**
 - Corona
 - Bestehende Infrastruktur
 - Attraktivität steigern

3 Findings / Implikationen

3.1 Einschätzung des Aufwands

- Finanzieller Aufwand steht insbesondere bei Projekten (z.B. Austausch von Netzteilen) im Vordergrund
 - **Schrittweise Investitionen** führen zu weniger Vorbehalten
- Bei Beratungen fällt vor allem der Zeitaufwand ins Gewicht
- Nutzen und Kosten werden einander gegenübergestellt

3.2 Gesehene Mehrwerte

- Effizienz wird zum Erreichen anderer Ziele verfolgt (Geld sparen, gesetzliche Vorgaben erfüllen)
- Das Einsparen von Kosten wird auf Kundenseite wahrgenommen
 - Alle Befragten nannten finanziellen Druck als eine aktuelle Herausforderung
 - Manchmal sind die Beträge aber zu klein
- Expertise der Berater wurde bestätigt
 - Beratungen werden in Anspruch genommen, um eigenes Wissen in der Firma zu ergänzen
 - Durch Auslagerung von Optimierungen kann eigenes Personal entlastet werden

3.3 Barrieren

- Firmen sind manchmal sehr komplex
 - Schnittstellen in der Kommunikation und Prozesse wie Budgetplanung müssen beachtet werden
- Ressourcen für Projekte liegen nicht bereit
 - Grössere Projekte benötigen gute Planung; beim Kunden muss jemand verantwortlich sein und das Projekt begleiten

3.4 Trigger

- Unternehmen wollen nebst Geld auch Zeit sparen
 - Die EKZ entlastet das eigene Personal bei der Optimierung von Anlagen
- Förderbeiträge sind gute Sekundärnutzen
 - Förderbeiträge werden von Kunden als Zusatznutzen verstanden
- Top-Down Aufträge rechtfertigen Arbeitsstunden
 - Durch Vorgaben des Verwaltungsrates werden Projekte primär verfolgt und nicht nebenher

3.5 Kommunikation

- Suchmaschinen: Wichtige Keywords möglicherweise nicht bedient (vgl. SEO-Analyse)

3.6 Netzwerke / Communities

- Personen mit ähnlichen Funktionen und Problemen inspirieren sich gegenseitig mit Lösungsmöglichkeiten
- Welche relevanten Netzwerke sind bekannt?
- Sichtbare und erfolgreiche Projekte sind ein Marketinginstrument!
- Werden solche Projekte für die Kommunikation bereits genutzt?
- Kommunizieren die Kunden solche?

3.7 Kanäle

- **Telefon**
 - Telefon ist ein relevanter Kanal, der aber in Bezug auf Relevanz, Tonalität und Frequenz optimal geplant und eingesetzt werden muss
 - Hohe Erfolgsquote, jedoch von einigen Kunden als „pushy“ wahrgenommen.
- **Flyer/Broschüre**
 - Haptische Freude an Broschüren. Relevanz und Häufigkeit sind entscheidend
 - Physische Erinnerung im Raum
- **Persönlicher Kontakt**
 - Wird sehr geschätzt

4 Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen sollen die Relevanz des Beratungsangebots erhöhen. Lösungsansatz ist hier ein starker Fokus auf relevanz- und nutzenbezogene Botschaften mittels gezielt eingesetzter Kanäle der Marketingkommunikation. Erst wenn Entscheidungsbefugte innerhalb von Unternehmen den Nutzen erkennen, kann dies zu handlungsauslösenden Konversionen führen.

4.1 Organisation

- **Reaktivierung CRM/Salesforce**
 - Mit Salesforce besteht bereits wichtige Infrastruktur
 - Optimale Kanäle und Frequenzen können abgelegt werden
 - Abstimmung und Zusammenarbeit Marketing/Sales (z.B. Customer Journey) überprüfen
 - Marketing Automation
- **Customer Journey und Touchpoints überarbeiten**
 - Greifbar / nutzbar machen für das Sales-Personal
 - Retention Feedback einholen
- **Personas**
 - Hier besteht eventuell noch an Potential.
 - Optimierung von Personas ist eine Teamleistung von Sales & Marketing
 - Gestaltungsmöglichkeiten für beide Seiten ermöglichen
 - Schulungen zur Verbesserung der Nutzung und Zusammenarbeit

4.2 Kanäle

- **Generell: erfolgreiche, proaktive Kommunikation beibehalten und mit Pull-Massnahmen verbinden, dabei Trigger wie Call-to-Action und Incentives einbinden**
- **Abstimmung auf Personas**
 - Kanäle: Welche Gruppe möchte informiert werden, welche holt sich Informationen selbst, und wie passiert das am besten?
 - Z.B. pro Gruppe/Kunde vermerken, ob Telefonate gut ankommen oder nicht
 - Frequenz: Welche Gruppe benötigt wie oft und wann Informationen?
 - Z.B. vermerken, wann Budgetplanungen laufen
 - Inhalte: Wer benötigt welche Informationen?
 - Z.B. Gemeinden: Energiestadt ist ein relevantes Thema
- **Option weitere Kanäle**: Ziel Reichweite, Conversion

4.3 Botschaften

- **Finanzielle Einsparungen**
 - Sollen unbedingt weiterhin betont werden, sind für alle Befragten relevant
 - Förderbeiträge sind gute Sekundärnutzen
- **Herausforderungen - Vorschriften**
 - Hier besteht ein weiterer grosser Bedarf auf Kundenseite, der gedeckt werden könnte
- **Zeitersparnis**
 - Die Berater der EKZ entlasten eigene Techniker.
 - Haben Knowhow im Unternehmen und können einfach für weitere Projekte engagiert werden
 - Voranalyse: Zeitaufwand wird von Kunden überschätzt, diese Vorbehalte entkräften
- **Kommunikation von Einsparungen könnte hilfreich sein (an Stakeholder)**
 - Möglichkeiten: Gamification/Dashboard/Nudges/Labels

4.4 Content

- **Relevante Inhalte zu verschiedenen Themen**
 - Veranstaltungen
 - Neuerungen (Gesetze)
 - Vorgaben
 - Energiesparoptionen
 - erfolgreiche Use Cases
 - Einsatz Gamification (Checks, Selbstbeurteilungen)
- **Referral Marketing**
 - Plattformen und Messen
 - mittelfristig z.B. auch eigene Community
 - kurze Impuls-Referate (als Fachausweis EKZ, und Community Austausch)

5 Diskussion

5.1 Limitationen

Die erarbeiteten Ergebnisse beziehen sich auf eine Stichprobe von fünf Personen. Es handelt sich um einen sehr kleinen Teil der relevanten Population, weshalb keine Repräsentativität der Aussagen gewährleistet werden kann. Diese könnte durch eine breit angelegte, quantitative Befragung über die Gesamtheit der B2B Kunden der EKZ verbessert werden.

Die drei Kunden wurden allerdings sorgfältig und bewusst ausgewählt, um eine möglichst breite Abdeckung über mögliche Barrieren zu gewährleisten. Durch mehrfache Abgleiche mit Mitarbeitenden der EKZ können die Ergebnisse zumindest teilweise zusätzlich validiert werden.

Relevante Entscheidungskriterien überschneiden sich teilweise, was darauf schliessen lässt, dass die mehrfach genannten Punkte für einen grossen Teil der relevanten Ansprechpersonen wichtig sind. Durch Einzelnennungen konnten auch einige Hinweise auf Barrieren und Motivatoren gefunden werden, die möglicherweise nicht für alle Kundengruppen relevant sind.

5.2 Quantitative Befragung

Für eine quantitative Befragung bestehen diverse Möglichkeiten. Es könnten verschiedene **Konzepte für neue Marketingstrategien** erstellt und Entscheidungsträgern vorgelegt werden. Damit könnte vor einer Umsetzung überprüft werden, ob die Ressourcen an der richtigen Stelle eingesetzt werden.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der **Evaluation verschiedener Botschaften**. Hier könnte überprüft werden, ob beispielsweise eine Betonung der Entlastung des eigenen Personals tatsächlich zu höheren Verhaltensabsichten im Bereich der EBO führen würden.

6 Referenzen

- [1] „Im Blickpunkt – Energieeffizienz von Gebäuden“, *EU-Kommission - European Commission*. https://ec.europa.eu/info/news/focus-energy-efficiency-buildings-2020-feb-17_de
- [2] B. für E. BFE, „Energiestrategie 2050“. <https://www.bfe.admin.ch/bfe/de/home/politik/energiestrategie-2050.html>
- [3] B. für R. ARE, „Strategie Nachhaltige Entwicklung“. <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/politik-und-strategie/strategie-nachhaltige-entwicklung-2016-2019.html>
- [4] „SR 730.0 - Energiegesetz vom 30. September 2016 (EnG)“. <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2017/762/de>
- [5] „Energie & Kosten sparen“. <https://www.ekz.ch/de/geschaeftskunden/angebote/energie/energieberatung-unternehmen.html>