

## Input zur AG 3 /UAG Geschäftsmodelle

23.04.2013

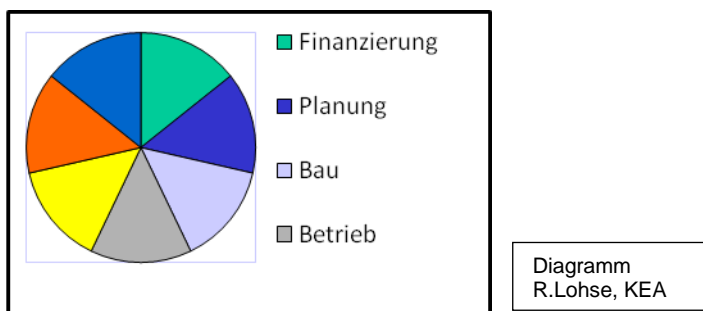
1/6

1.	Wie kann ein Modell „Handwerkscontracting“ aussehen? .....	1
2.	Welche Rolle spielt das Handwerk .....	2
3.	Einordnung in die Contracting Offensive Baden-Württemberg .....	3
4.	Mögliche Ansatzpunkte für ein Handwerkscontracting .....	3
5.	Abgeleitete Vorschläge zum weiteren Vorgehen .....	5

### 1. Wie kann ein Modell „Handwerkscontracting“ aussehen?

Bestandteile des Contractings beschreibt das folgende Dienstleistungsportfolio. Geeignete Geschäftsmodelle für das HW-Contracting sollen aus diesen Bauteilen zusammengestellt werden, sodass eine jeweils „sinnvolle Mischung aus dem Kuchen“ entsteht. Wobei Contracting nicht ausschließlich als Finanzierungsmodell zu sehen ist, sondern die Kompetenz des Handwerks berücksichtigt, (komplexe) Systeme energetischer Haustechnik zum Laufen zu bringen. Für neue Geschäftsmodelle ist in einer ersten Stufe ein Modell wünschenswert, bei dem das Handwerk für die Finanzierung von Anlagen oder andere Effizienztechnologien zuständig ist. Die Aufnahme von Energielieferungen in das Portfolio soll zu einem späteren Zeitpunkt, etwa in einer zweiten Stufe der Modellentwicklung in den Blick genommen werden. Damit gingen zusätzliche Verantwortlichkeiten auf das Handwerk über, wie beispielsweise für den konstant hohen Jahresnutzungsgrad über die Vertragslaufzeit zu sorgen.

- Planung (Kalkulation, Dimensionierung, Vorbereitung und Umsetzung des Einkaufs für Komponenten, Dienstleistungen und Energie)
- Bau (üblicher VOB-Leistungsumfang)
- Betrieb
- Energiemanagement (Kontrolle der Energieeffizienz der Anlagen, der Anlagenparameter)
- Finanzierung (Beschaffung von Finanzmitteln für die Vorfinanzierung der Komponenten und Dienstleistungen gegenüber dem Kunden, Vertragsmanagement, Inkasso, Fördermittelmanagement...)
- Risikoübernahme für Gesamtbausumme und ggf. Energieeffizienz, verlängerte Betriebsgewährleistung
- Energiebeschaffung (ggf. können HW-Contracting-Kunden in die Energieeinkaufsgemeinschaft des HW einbezogen werden)



## **2. Welche Rolle spielt das Handwerk**

Es gibt bereits funktionierende Contractingmodelle, in denen Handwerksunternehmen jedoch einen mehr oder weniger großen Teil ihrer Aufgabenbereiche und des Contracting-Dienstleistungsportfolios zugunsten eines Contractinggebers oder Verbundpartners (Stadtwerke, überregionale Energieversorgungsunternehmen) aufgeben. Erkenntnisse aus der Kooperation mit Stadtwerken und überregionalen Energieversorgungsunternehmen zeigen, dass die Rolle der HW-Unternehmen im Wesentlichen auf die Tätigkeiten als Unterauftragnehmer reduziert wird und sich der Kontakt zum Endkunden auf Installation und Wartung beschränkt.

Es gibt allerdings neue Konzepte für ein partnerschaftliches Contracting eines Handwerksbetriebs mit einem Energieversorger. Der Handwerksbetrieb ist dabei ein Akteur vor Ort beim Hausbesitzer und bietet zum Beispiel eine Heizungssanierung in seinem Namen an. Die Heizungssanierung kann dann über ein Contractingmodell mit dem Energieversorger erfolgen. Der Handwerksbetrieb führt die Sanierung gemäß seinem Angebot im Auftrag des Energieversorgers durch, der als Contractor gegenüber dem Hausbesitzer auftritt.

Neben bestehenden Zusammenschlüssen möchte das Handwerk ein eigenständiges Contracting *anbieten*. Jeder befähigte Betrieb soll in die Lage versetzt werden, Contracting im Land voranzubringen und damit die Energiewende zu unterstützen. Ein entscheidender Vorteil, den das regional tätige Handwerk hier zu bieten hat, ist die Nähe zum Kunden. Die Erschließung des Geschäftsfelds Contracting trägt zur langfristigen Beschäftigungssicherung im Handwerk bei.

Mit der steigenden Komplexität der Technik und der Anzahl geltender Vorschriften sind viele private Immobilienbesitzer sehr schnell überfordert. Deshalb ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit einem ortsansässigen Betrieb die Voraussetzung zur Umsetzung moderner Projekte in privaten Immobilien. Aufgrund der direkten Verbindung der Mehrzahl der Contractoren zu Primärenergielieferanten sehen viele potenzielle Kunden eine Aushebelung des freien Marktes durch eine langfristige Bindung an einen Primärenergielieferanten. Ein Wechsel innerhalb der üblichen Laufzeiten von 10 - 15 Jahren ist nicht möglich.

### **3. Einordnung in die Contracting Offensive Baden-Württemberg**

Die Chance der C-Offensive besteht darin, ein **neues**, breitenwirksames Modell zu entwickeln. Nachdem die bisherige Diskussion mit den Finanzierungsinstituten die Schwierigkeiten bei der betriebsbezogenen Finanzierung aufgezeigt hat, muss insbesondere das Hemmnis der „Finanzierung“ (s.o.) in einem „projektbezogenen Finanzierungssystem“ gelöst werden und damit in Abhängigkeit von den gemachten Erfahrungen mit vergleichbaren Projekten gestellt werden. In einem betriebsbezogenen Finanzierungsmodell stoßen Handwerksbetriebe als Contractinggeber hinsichtlich der Besicherung zwangsläufig nach wenigen Projekten an Finanzierungsgrenzen. Wenn eine Contracting-Offensive mit Unterstützung des Handwerks gelingen soll, ist die Entwicklung projektbezogener Finanzierungsmodelle (z. B. unter Einbeziehung von Bürgschaftsgebern) eine Grundvoraussetzung.

Hierzu ist eine Evaluierung bisheriger vergleichbarer Projekte hinsichtlich ihrer Risiken notwendig. Fragen wie: Welche Risiken gibt es? Traf ein, was versprochen wurde? Was passiert, wenn Zahlungen ausbleiben? Wie wurden die Verfahren abgesichert? Sollten mit der Auswertung der Erfahrungen aus existierenden Modellen beantwortet werden.

### **4. Mögliche Ansatzpunkte für ein Handwerkscontracting**

Aktuell zeigt sich in der „Contracting-Szene“, dass die bisherigen Umsetzungen nur in bestimmten Bereichen funktionieren. Die Mehrzahl der privaten Immobilienbesitzer wird mit den bisherigen Modellen nicht erreicht. Deshalb können bestehende Angebote nur teilweise für ein neues Konzept herangezogen werden. Zur Erstellung einer passgenauen Contracting-Lösung für private Immobilienbesitzer sind daher umfassende Informationen über deren Anforderungen an ein solches Konzept erforderlich!

Aus unserer Sicht hat eine Kooperation mit einem Contractinggeber (partnerschaftliches Contracting) einen größeren Anwendungsbereich im Handwerk. Dies sollte auch im Rahmen der C-Offensive weiter berücksichtigt werden (siehe o.a. Leitfaden).

Ein eigenständiges Contractingverfahren, bei dem der Handwerksbetrieb auch den Part des Contractinggebers und die gesamte Abwicklung übernimmt, bleibt eher größeren Handwerksbetrieben vorbehalten. Dazu muss aber die bereits angesprochene Frage der Finanzierung (projektbezogen) geklärt sein und Musterverträge für den Abschluss von Contractingmaßnahmen zur Verfügung stehen.

Folgendes wird von Handwerksseite zu bedenken gegeben: Auf der Sitzung der AG 3 / UAG Geschäftsmodelle wurde im Teilnehmerkreis erörtert, welche Voraussetzungen und Auswirkungen ein Cont-

racting für die Zielgruppe Wohnungseigentümergeinschaften (WEG) hätte. Man könnte mit Hausverwaltungen zusammenarbeiten, sollte aber auch den Dialog zu den Beiräten der Eigentümergeinschaften pflegen. Vorteil des Contracting wäre die Übernahme der Dienstleistungen rund um ein warmes Haus, dies sorgt für eine konfliktfreie Lösung, auf die sich die Eigentümer verständigen können.

Da von Kundenseite auch immer eine Energieeinsparung erwartet wird und dies auch ein zusätzliches Argument für die Vorteile von Contracting ist, müsste von Handwerksseite ein entsprechender Erfahrungsschatz aufgebaut werden. Klar ist, dass im Handwerkercontracting erst einmal nur das Risiko für die Anlage übernommen werden kann und zunächst nicht für mögliche Einsparungen durch den Betrieb der Anlage. Dennoch ist ein Controlling der Verbräuche wichtig. Indem über längere Zeiträume Verbräuche dokumentiert werden, kann man in begrenztem Umfang ein Einsparungs-Know-how erlangen, auf das langfristig auch die Gewährleistung für Anlagenwirkungsgrade aufgebaut werden kann. Aus Handwerkssicht ist darauf hinzuweisen, dass auch die vertragliche Zusicherung von Wirkungsgraden – wegen Problemen des etwaigen Einstandes von Herstellern nur für Prüfstandswerte – als kritisch anzusehen ist. Das bekannte Problem des Jahresarbeitszahlen bei Wärmepumpen ist ein mahnendes Beispiel. Verbrauchsinformationen lassen sich ebenso an die Hausverwaltungen geben, um ein hohes Maß an Vertrauen zu schaffen.

Weitere mögliche Nutzer eines handwerklichen Contractingangebots sind zum Beispiel: Wohnungsbau-gesellschaften sowie Sanierer, die sich eine Neuanlage auf einen Schlag nicht leisten können. Auch bei Quartierslösungen sollte das Handwerk als eigenständiger Contractor und örtlicher Anbieter der Dienstleistung einbezogen werden. Zudem auch in Quartierslösungen etwaige Nahwärmesysteme nur installiert werden, wenn sie gegenüber Einzelanlagen nachweisbar wirtschaftlicher sind. **Quartierslösungen mit zentralen Nahwärmeversorgungsanlagen** ganzer Wohnsiedlungen (erst Recht, wenn sie auch noch beitragsfinanziert durch Anschluss- und Benutzungszwang für alle Grundeigentümer erfolgen) sind daher aus Handwerkssicht zur Forcierung von Contractingmodellen **kritisch zu hinterfragen**.

Nach den Erfahrungen aller Teilnehmer sind bei den Contractingangeboten durchaus regionale Unterschiede zu berücksichtigen. Beim Modell Oldenburg, dem Contracting-Angebot der EWE (in Zusammenarbeit mit dem FV SHK) war die Resonanz der Verbraucher gut. Das gleiche Konzept in einer anderen Region hatte keine Nachfrage zu verzeichnen.

Das Modell „Bauteam“, dass als vorteilhafte Kooperation mit Anwendungsmöglichkeiten im Contracting von Seiten der Ingenieure dargestellt wurde, stößt von Handwerksseite teils auf Kritik. Diese Handwerkerkooperationen nach dem Modell „BAU TEAM Freiburg“ sind dann sehr kritisch anzusehen, wenn sie mit der Begründung einer ARGE oder eine Dach-ARGE verbunden sind. Insoweit findet eine gegenseitig-

ge Zurechnung der Verursachung von Mängeln statt, auch wenn sie aus dem jeweiligen „anderen“ Gewerk stammen. Dies wirft bei Insolvenz oder unberechtigter Zahlungsverweigerung eines ARGE-Partners sowie bei strittigen Mängelfragen große Probleme auf.

Das Pflichtenheft eines HW-Contractings sollte sich mit folgenden Aspekten beschäftigen:

1. Leistungsumfang festlegen
2. Zielgruppen definieren (Reihenfolge 1. und 2. fallspezifisch festlegen)
3. Welches energiepolitische Ziel wird verfolgt
4. Kooperationsmöglichkeiten
5. Bei wem liegt die Federführung?
6. Fördermöglichkeiten (KfW dazwischenschalten?)
7. Fallstricke / Hemmnisse aufdecken und Lösungen finden (etwa für Haftungsrisiken, Probleme in der Zusammenarbeit)
8. Erfahrungen dokumentieren (aus bestehenden Modellen, Dokumentation der Verbräuche bei laufenden Anlagen)

## **5. Abgeleitete Vorschläge zum weiteren Vorgehen**

**Schritt 1** mit Priorität 1: Vorgeschlagen wird die unabhängige Evaluierung der Risikopotenziale gemeinsam mit dem Banken- und Genossenschaftssektor (Hausbanken, Bürgschaftsbank, Energiegenossenschaften u.a.) sowie die gezielte Überprüfung einer repräsentativen Anzahl von vergleichbaren Projekten wie unter 1) ausgeführt.

Arbeitsprogramm für Schritt 1:

- Bewertung der existierenden Modelle (Bestandsanalyse),
- Übernahme von sinnvollen Konzeptbestandteilen aus diesen Modellen wie z.B. VfW-Vertrag,
- Weiterentwicklung in die projektbezogene Finanzierung ermöglicht jedem qualifizierten HW-Unternehmen zu partizipieren,
- Entwicklung eines Risikoverteilungsmodells,
- Vorschläge für Finanzierungsträger / Partner zur Besicherung.

**Schritt 2:** Ausarbeitung von weiterführenden Geschäftsmodellen mit entsprechender Risikoabstimmung mit Banken- und Genossenschaftssektor und eine **Zielgruppenanalyse**.

Es sollte für Baden-Württemberg untersucht werden, für welche Gebäudetypen (Ein-/Mehrfamilienhaus, Eigentumswohnanlagen, Wohnbaugesellschaften, Gewerbe und Industrie, öffentliche Gebäude) untergliedert nach den Regierungsbezirken, ein Bedarf / konkretes Interesse für ein

- Anlagencontracting,
- Wärmelieferung,
- Energieeinsparcontracting

besteht.

**Schritt 3:** Pilotprojekte zum Handwerkscontracting

- Grundsatzprojekt zur Ausarbeitung von Konzepten und Lösungsvorschlägen für die „Fallstricke, Möglichkeiten zur Kooperation erproben, z.B. mit Energiegenossenschaften (Heidelberger Projekt).
- Praxisprojekte, um Erfahrungen für die Vertragsgestaltung und die Umsetzung zu sammeln.