

JULIA HERR

ECODESIGN & ENERGIEEFFIZIENZ

DIE NEUE EU-GESETZGEBUNG ALS
CHANCE FÜR INNOVATIVE BELEUCHTUNG



ABSOLVENTIN W018
(02/2005-01/2007)

INHALT

Summary	218
1 Einleitung.....	219
2 Neue EU – Gesetzgebung als Chance für die Lampenindustrie	219
3 Strategie & Marketing für energieeffiziente Lampen. Lobbying? Ja, inklusive win-win-win-Situation!.....	224
4 Wie erlangt man einen Paradigmenwechsel? Marketing für energieeffiziente Lampen	226
5 Umsetzung.....	229
6 Ergebnisse	230
7 Resümee	234
Anhang.....	236

SUMMARY

OSRAM, als einer der beiden weltweit führenden Hersteller von Lampen und Vorschaltgeräten, fertigt neben der mit seinem Namen assoziierten »Glühbirne« seit Jahren auch energiesparende Lampen für alle Anwendungsbereiche (z.B. Straßen-, Büro- und private Beleuchtung). Diese sind zwar im Anschaffungspreis höher, haben aber eine längere Lebensdauer und benötigen weniger Watt, um die gleiche Menge Licht zu erzeugen.

OSRAM sieht sich zunehmend mit gesetzlichen Regelungen im Bereich des produktbezogenen Umweltschutzes und der Energieeffizienz gegenübergestellt. So hat die Europäische Union beispielsweise mit der Ökodesign-Richtlinie auf die Verringerungen der Umweltauswirkungen von energiebetriebenen Produkten abgezielt. Umweltauswirkungen dieser Produkte werden schon während der Produktdesignphase festgelegt.

Auch die Beleuchtung ist betroffen. Bei Lampen bezieht sich das Ökodesign auf die Energieeffizienz in der Nutzungsphase, da hierbei > 95% der über den gesamten Lebensweg aufgewendete Energie verbraucht werden.

OSRAM begrüßt die neue Richtlinie, die ein Einsparpotential alleine für Beleuchtung von jährlich 24 Mio. Tonnen Kohlendioxid (CO₂)¹, nennt, da die Produkte bereits vorhanden sind und OSRAM sich einen vermehrten Absatz dieser Produkte erhofft.

Man hat sich hier proaktiv engagiert und die Umsetzung in den EU-Mitgliedsstaaten vorangebracht. Aufbauend auf eine SWOT-Analyse wurden für den Marketing Mix (Product, Place, Price und Promotion) gezielte Marketingmaßnahmen entwickelt und durchgeführt, um den Einsatz energieeffizienter Lampen zu erhöhen.

Die dafür gegründete Projektgruppe bei OSRAM konnte in bisher zweijähriger Laufzeit die gesetzten Projektziele durch Einsatz der entwickelten Strategien erreichen. Sowohl intern als auch extern hat sich OSRAM zu mehr Energieeffizienz verpflichtet und erhöhte Aufmerksamkeit bei Kunden, Gesetzgebern und Öffentlichkeit erlangt. Weiterhin konnte Einfluss auf die gesamte Organisation bei OSRAM genommen werden.

1 Abschätzung aus dem Jahre 2003 gültig für EU 15.

1 EINLEITUNG

Alleine für die »Energiesparlampe DULUX EL« für den privaten Haushalt hat OSRAM über die Jahre kumuliert ca. 50 Mio. Euro für Werbung ausgegeben. Doch leider werden diese Lampen nicht wie gewünscht vom Markt angenommen.

OSRAM sieht sich zunehmend mit gesetzlichen Regelungen im Bereich des produktbezogenen Umweltschutzes und der Energieeffizienz gegenübergestellt. Die Politik befasst sich verstärkt mit den Themen des Klimawandels und Umweltschutzes. Die Europäische Union hat in den letzten Jahren viele Gesetze dazu erlassen und hat supranationale Verträge, die zur Umweltentlastung beitragen (z.B. Kyoto-Protokoll), ratifiziert.

Studien haben gezeigt, dass bei energiebetriebenen Produkten also von Waschmaschinen, PCs, über elektrische Zahnbürsten, Boiler, Motoren bis hin zu Lampen so genanntes »Ökodesign« von hoher Relevanz für die Umwelt ist. Der »Lebenszyklus« eines solchen energiebetriebenen Produktes durchläuft folgende Stadien:

- Auswahl & Einsatz von Rohstoffen;
- Herstellung;
- Nutzungsphase;
- (Wieder-) Verwertung.

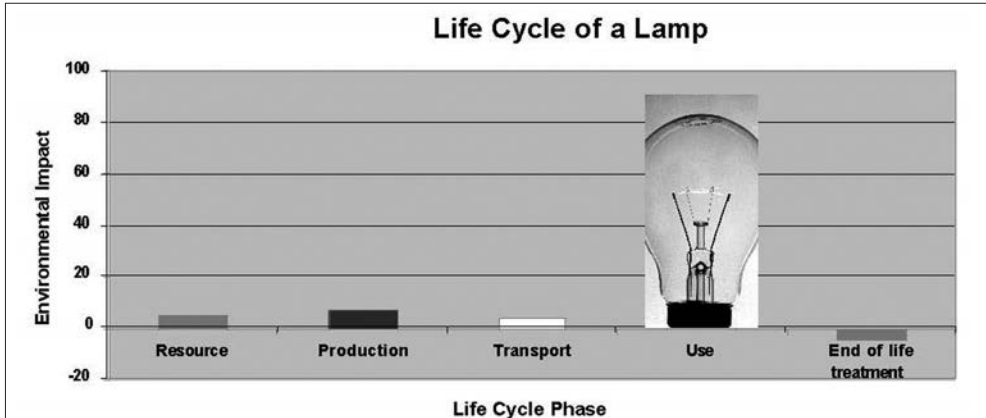
Bis zu 80% der Umweltauswirkungen werden während der Designphase festgelegt.

Mit der 2005 veröffentlichten EuP-Richtlinie verpflichtet die Europäische Union Hersteller dieser energiebetriebenen Produkte zum Ökodesign.²

2 NEUE EU – GESETZGEBUNG ALS CHANCE FÜR DIE LAMPENINDUSTRIE

Bei Lampen bezieht sich das Ökodesign auf die Energieeffizienz innerhalb der Nutzungsphase, da hierbei > 95% der über den gesamten Lebensweg aufgewendete Energie verbraucht werden.

2 Richtlinie 2005/32/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Juli 2005 zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Anforderungen an die umweltgerechte Gestaltung energiebetriebener Produkte. Amtsblatt Nr. L 191 vom 22/07/2005, S. 0029 – 0058.



1 | Energieverbrauch einer Lampe über Lebensweg. Quelle: ELC.

Für die Lampenindustrie ergaben sich bezüglich EuP folgende Ansatzpunkte:

- Richtlinie war von Anfang an nicht zu verhindern
Versuch der Verhinderung der Richtlinie seitens der Hausgeräteindustrie scheiterte 2002/2003. Starke Unterstützung für das Thema innerhalb der EU-Kommission, da aus Vorschlägen von zwei Generaldirektionen zusammengeführt.
- Energieeffiziente Lichtprodukte sind bereits vorhanden
Die Lampenindustrie hat effiziente Produkte lange Jahre mit höchstmöglichen Aufwand beworben. Eine weitere Durchsetzung ist aus eigener Kraft nicht zu leisten. Daher verspricht man sich von dieser Richtlinie einen erheblichen »up-sell« für energieeffiziente Lampen.
- Pro-aktiver Ansatz
Die Lampenindustrie sieht Chancen im vermehrten Verkauf hochwertiger, energieeffizienter Produkte und der Absicherung von Mindestanforderungen durch Eco-Profiles als Basis für das CE-Zeichen. Unterscheidung guter und schlechter Produkte, somit Absicherung gegenüber minderwertigen Importprodukten ist in Aussicht gestellt.

OSRAM begrüßt die neue Richtlinie, die ein Einsparpotential alleine für Beleuchtung von jährlich 24 Mio. Tonnen Kohlendioxid (CO₂) nennt, da die Produkte bereits vorhanden sind und OSRAM sich einen vermehrten Absatz dieser Produkte erhofft. Im Gegensatz zu anderen betroffenen Industrien hatte OSRAM das Glück, nicht erst neu entwickeln zu müssen, sondern die Produkte sind bereits auf dem Markt.

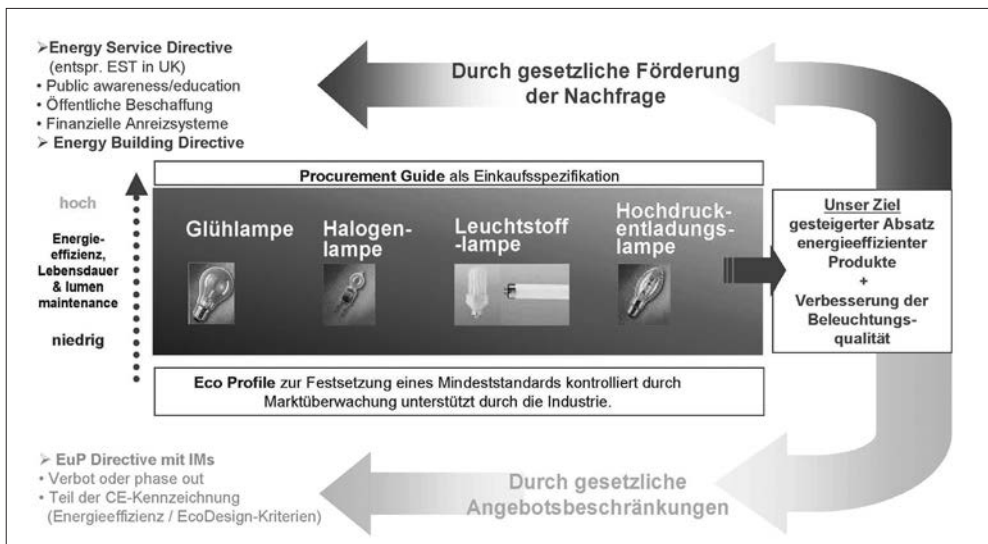
Die Europäische Lampenindustrie ist weltweit marktführend. Die europäischen Markenhersteller haben sich in einem Europäischen Verband, dem European Lamp Companies Federation (ELC),

zusammengeschlossen. Der Verband besteht aus sieben Mitgliedsfirmen: Aura, BLV, GE, Narva, OSRAM, Philips und SLI.

Die ELC-Mitglieder verfügen über:

- 95% der gesamten europäischen Lampenproduktion;
- 50 000 Mitarbeiter in Europa;
- 5 Milliarden € Umsatz in Europa.

Als erste Entwürfe der neuen Ökodesign - Richtlinie veröffentlicht wurden, war der Einsatz des Verbandes gefragt. Es geht darum gestärkt die Position einer gesamten Europäischen Industrie zu vertreten. Also wurde eine Arbeitsgruppe EuP gegründet, die sich von nun an intensiv mit der Entstehung der Richtlinie und im weiteren Verlauf mit der Umsetzung befasste. Folgende Herangehensweise hat der Verband in Bezug auf die EuP-Richtlinie entwickelt:



2 | Förderung des Lampengeschäftes durch EU-Richtlinien. Quelle: ELC.

Die aufgeführten Richtlinien haben sowohl auf die Angebotsseite als auch auf die Nachfrageseite Effekte:

Angebotsseite – EuP-Richtlinie:

Gesetzliches Verbot von Produkten mit geringer Öko-Effizienz bezogen auf die umweltrelevanten Eigenschaften Energieeffizienz, Lebensdauer und Lumenmaintainance. Dies soll durch Minimumstandards gesichert in so genannten Eco-Profiles festgehalten werden.

Nachfrageseite – ESD-Richtlinie³:

Anforderungen für öffentliche Beschaffung, Förderung öko-effizienter Produkte mittels Incentivierung über die Energieversorger und Mindesteffizienzanforderung von Gebäuden.

Die damit verbundenen Aktivitäten (Gespräche mit Parlamentariern, Vorbereitung von Produktinformationen, Verfassen von Positionspapieren, etc.) waren sehr zeitintensiv. Daher wurde bei OSRAM Anfang 2005 eine Projektgruppe EuP mit Mitarbeitern aus Marketing, Umwelt- und Rechtsabteilung gegründet und eine MBA-Studentin zur Koordination der anfallenden Aufgaben eingestellt.

Die Richtlinie nimmt Einfluss auf alle Bereiche der Allgemeinbeleuchtung, sodass die Mitarbeit von Mitarbeitern aus Marketing, Vertrieb, Entwicklung, PR, etc. nötig war.

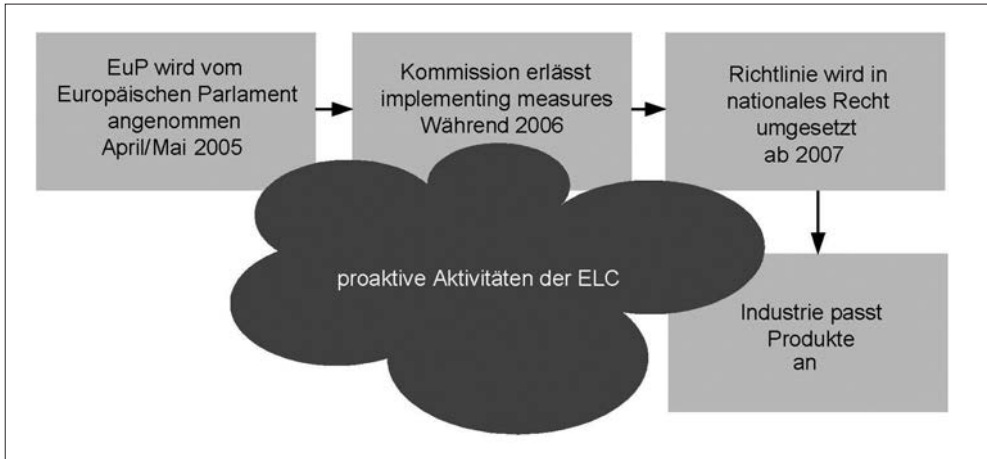
Folgende Projektcharakteristika nach NAGEL weisen das EuP-Projekt bei OSRAM aus:

Charakteristika von Projekten und deren Anwendung im untersuchten Projekt:

- Einmaligkeit des Vorhabens: Für das EuP-Projekt ist eine Laufzeit von 2 Jahren vorgesehen. Derzeit zeigt sich, dass eine Weiterführung notwendig ist bis die konkrete Umsetzung der Richtlinie klar ist. Dennoch wird das Projekt weiterentwickelt, die Einmaligkeit bleibt gewahrt.
- Klare Zielvorgaben: Zielsetzung im Projektantrag.
- Abgrenzung zu anderen Vorhaben. Das EuP-Projekt befasst sich mit einer neuen Thematik, nämlich der Einführung einer neu erlassenen Richtlinie.
- Zeitliche Begrenzung: Laufzeit des Projektes 2004–2007. Aktuell ist geplant das Projekt weiterlaufen zu lassen, da jetzt noch die Phase der nationalen Umsetzung der Richtlinie ansteht. Hierfür soll ein weiterer Steinbeis-Student engagiert werden. Finanzielle Ausstattung: das EuP-Projekt ist mit einem großzügigen Budget ausgestattet, das auch für das Geschäftsjahr 2007 weiter zunehmen wird.
- Spezifische Organisation des Projektes: das EuP-Projekt ist als Matrix-Projekt-Organisation aufgebaut.
- Team-, abteilungs- und bereichsübergreifend: in der OSRAM internen EuP-Arbeitsgruppe sind Mitarbeiter der Umweltabteilung, der Rechts- und der Marketingabteilung vertreten. Interne Zusammenarbeit erfolgt Abteilungsübergreifend. So ist die Kooperation mit den verschiedenen Business Units (der einzelnen Lampenfamilien) Vertrieb, Marktforschung, PR, u.a. nötig.

3 Energy and Energy Service Directive, DIRECTIVE 2006/32/EC.

Der Ablauf des Projektes lässt sich bildlich wie folgt darstellen.



3 | Projektablauf EuP. Quelle: eigene Darstellung.

Bei allen Schritten ist die Mitarbeit OSRAMs als Unternehmen aber auch als Mitglied des Europäischen Lampenverbandes notwendig gewesen:

1. Vor der Verabschiedung der Richtlinie

- Juristische Überprüfung der Richtlinienentwürfe
- Gespräche mit Parlamentariern (klassisches Lobbying)

2. Beim Erlassen der Implementing Measures

- Die EuP-Richtlinie ist eine so genannte Rahmenrichtlinie, die durch Implementing Measures (Durchführungsmaßnahmen) inhaltlich weiter entwickelt und »scharf« geschaltet wird.
- Fachliche Begleitung der von der EU-Kommission in Auftrag gegebenen Studien, die Grundlage für die Durchführungsmaßnahmen sein sollen.

3. Bei der Umsetzung in nationales Recht

- Gespräche mit für die Umsetzung in Deutschland und allen Mitgliedsstaaten zuständigen Behörden;
- Teilnahme an entsprechenden Konferenzen und Veranstaltungen.

4. Anpassung der Produkte

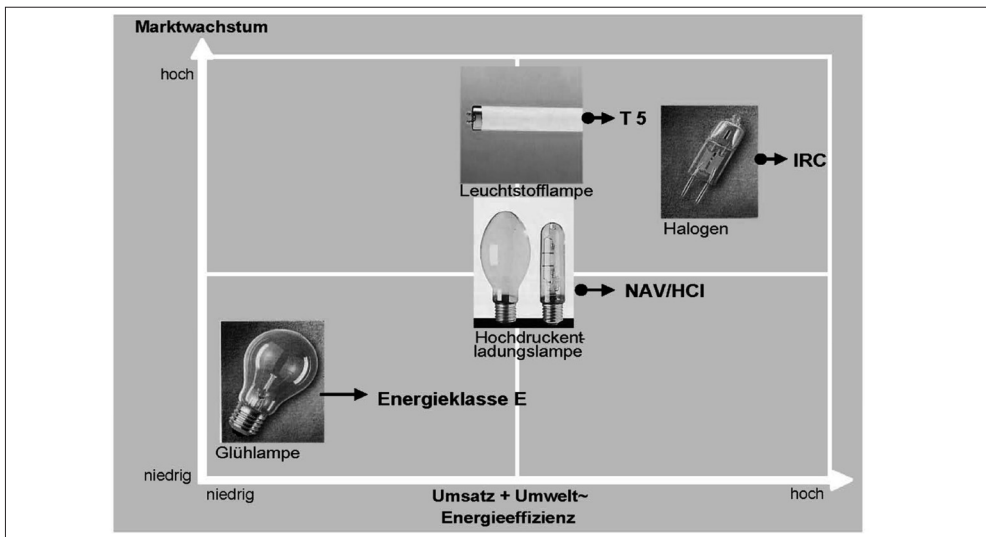
- Bei OSRAM nicht direkt nötig, da energieeffiziente Produkte bereits vorhanden sind. Allerdings verstärkte Ausrichtung des Produktportfolios auf energieeffiziente

Lampen. Vielmehr wird hier ein Verbot bestimmter uneffizienter Lampen angestrebt und eine Förderung besonders energiesparender Lampen.

Für OSRAM hat sich daraus das Projektziel gesteigerter Absatz energieeffizienter Lampen und Verbesserung der Beleuchtungsqualität ergeben.

3 STRATEGIE & MARKETING FÜR ENERGIEEFFIZIENTE LAMPEN. LOBBYING? JA, INKLUSIVE WIN-WIN-WIN-SITUATION!

OSRAM verspricht sich durch die neue EuP-Richtlinie eine Verschiebung seines Produktportfolios hin zu energieeffizienten Lampen. Diese sind in den Herstellungskosten teurer, weisen aber auch eine höhere Marge auf. Daraus ergeben sich nicht nur für OSRAM Vorteile, es handelt sich also um eine win-win-win-Situation.

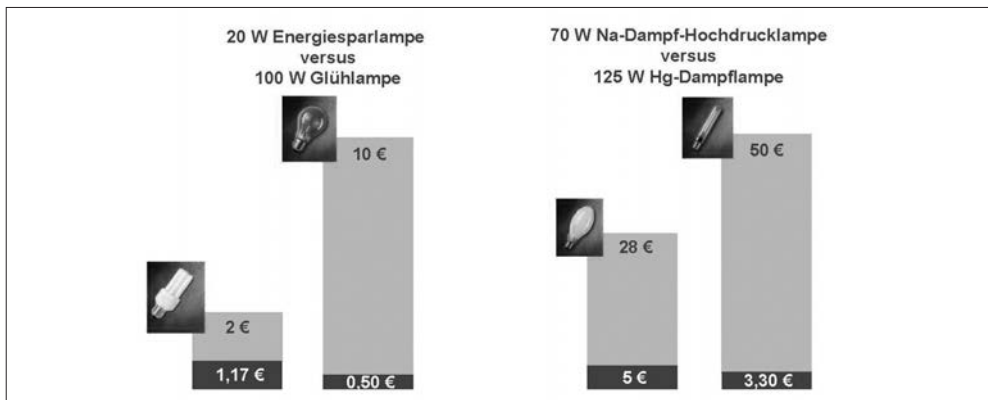


4 | Verschiebung des Produktportfolios hin zu energieeffizienten Alternativen. Quelle: eigene Darstellung.

Die Abbildung zeigt, dass sich durch eine Verschiebung zu jeweils energieeffizienteren Alternativlampen auch eine Umsatzsteigerung ergibt.

OSRAM erzielt mit der effizienteren Lampe ca. 50% mehr Umsatz als mit einer herkömmlichen Quecksilberlampe alter Technologie. Eine win-Situation für OSRAM.

Leider ist meist ausschließlich der Anschaffungspreis bei der öffentlichen Hand kaufentscheidend. Die Gesamtkosten über den Lebensweg, also Einkaufspreis, Betriebs- und Wartungs- sowie Recyclingkosten werden nicht berücksichtigt. Diese Kostenrechnungsart wird auch Total Cost of Ownership genannt.



5 | Total Cost of Ownership für Lampen in Haushalts- und Straßenbeleuchtungsanwendung. Quelle: OSRAM/ELC.

Eine Natriumdampf Lampe ist wesentlich energieeffizienter als eine Quecksilberdampf Lampe, da sie weniger Watt benötigt. Dies wirkt sich signifikant auf die Betriebskosten (Elektrizitätskosten) aus. D.h. trotz des höheren Einkaufspreises kann eine Kommune 20 Euro pro Jahr mit solch einer Lampe sparen. München beispielsweise hat ca. 70.000 Straßenleuchten. Dies verdeutlicht das enorme Einsparpotential. Die zweite »win-Situation«, also für den Kunden. Allerdings ist hier anzumerken, dass für die Umstellung von Quecksilber- auf Natriumdampflampen die Installation einer neuen Leuchte nötig ist. Dies sind zunächst Investitionen, die die Kommunen belasten.

Die Umwelt profitiert ebenfalls von der effizienteren Lampe. Es wird weniger Strom zur Beleuchtung benötigt und der Quecksilbergehalt ist geringer als bei der Quecksilberlampe. Die benötigte Strommenge lässt sich leicht in die ausgestoßene Menge an Kohlendioxid umrechnen. Eine Natriumdampf Lampe spart pro Jahr 92 kg CO₂⁴ im Vergleich zu einer Quecksilberlampe. Dies wiederum auf die Vielzahl der Lichtpunkte in Europa hochgerechnet zeigt wie viel des schädlichen Treibhausgases eingespart werden könnte. Die dritte win-Situation.

4 Austausch einer 125W Quecksilberlampe gegen eine 70 W Natriumdampf Lampe.

Hier schließt sich auch wieder der Kreis zur EuP-Richtlinie und den geforderten 24 Mio. t CO₂ Einsparung. Diese Einsparungen kommen natürlich auch dem Gesetzgeber zugute, da diese Einsparungen einen Beitrag zum Kyoto-Protokoll leisten. Eine Situation, bei der alle Beteiligten, Industrie, Gesellschaft und Umwelt profitieren. Auf Schwierigkeiten der Umsetzung soll im weiteren Verlauf der Arbeit noch eingegangen werden.

4 WIE ERLANGT MAN EINEN PARADIGMENWECHSEL? MARKETING FÜR ENERGIEEFFIZIENTE LAMPEN

Wie bereits beschrieben bietet die Umstellung auf energieeffiziente Lampen für alle Beteiligten Vorteile, doch bislang wurde diese noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Der hohe Anschaffungspreis »schreckt« Kunden ab. Im Bereich der professionellen Beleuchtung ist ein Problem, dass Einkäufer und Betreiber oft getrennte Dienststellen sind. Der Einkäufer hat an einer teureren Lampe kein Interesse, da seine Kostenstelle nicht von den verminderten Betriebskosten profitiert.

Die folgende Tabelle stellt die Ergebnisse der PEST-Analyse für die Firma OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen dar.

PEST – Analyse	
Ökonomische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmende internationale Konkurrenz • Gefahr der Energieknappheit • Geringeres Wirtschaftswachstum
Technologische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Lebensdauer und Wattage → Energieeffizienz seit jeher Innovationsmotor für europäische Hersteller
Soziokulturelle Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Forderung nach Umweltschutz/Energiesparen • Sparneigung • Finanzielle Überbelastung von privaten und öffentlichen Verbrauchern
Rechtlich-politische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • EU - Gesetzgebung nimmt zu <ul style="list-style-type: none"> ◦RL: Eco Design energiebetriebener Produkte ◦RL: Endenergie- und Energieeffizienz ◦RL: Gesamtenergie von Gebäuden • Kyoto-Protokoll, Deutschland will /muss Beitrag leisten. Politik will sich durch Energie positionieren
Natürliche Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Zerstörung der natürlichen Umwelt nimmt stetig zu • Klimawandel und Treibhauseffekt sind mittlerweile nicht mehr zu leugnen
Demographische Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Gesteigertes Bevölkerungswachstum, vor allem in den Ländern des Südens • Damit einhergehender zunehmender „Energiehunger“ in Schwellen- und Entwicklungslander → gesteigerter weltweiter Energiebedarf

Tabelle 1 | PEST-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen. Quelle: eigene Darstellung.

Aus der dargestellten PEST-Analyse lässt sich zu allen untersuchten Aspekten die Ableitung ziehen, dass der Ausbau energieeffizienter Technologien und die Innovationsführerschaft anzustreben bzw. zu halten ist. Sei es die demographische Entwicklung; immer mehr Menschen benötigen Strom und elektrisches Licht, das möglichst ressourcensparend erzeugt werden soll (Umwelt-Aspekt) oder die »Sparneigung« in den Industrieländern (sozialer Aspekt), die drohende Energieknappheit (ökonomische Aspekte) – alles weist auf die Verwendung von energiesparenden Lampen hin. Dies alles wird durch das politisch-rechtliche Umfeld und die derzeitigen Bemühungen zum Umwelt- und Klimaschutz durch diverse Richtlinien und Verträge untermauert.

Abgeleitet aus den Stärken und Schwächen OSRAMs sowie den Chancen und Risiken, die sich durch die externe Umwelt ergeben, wurden mittels einer SWOT-Analyse folgende Strategien entwickelt, um den erforderlichen Paradigmenwechsel zu erlangen.

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e A n a l y s e	Chancen (Opportunities)	Stärken-Chancen-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> • Nutzen des guten Image, Bekanntheitsgrades und Qualität von OSRAM, um in nationale Förderprogramme integriert zu werden; • Energieeffizienz beim Kunden durchsetzen und verdeutlichen, dass „Zeit reif“ für Umstieg; • Innovationsführerschaft weiter in Richtung Effizienz ausbauen, um Politik und Kunden von Produkten und der Marke OSRAM zu überzeugen. 	Schwächen-Chancen-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> • Hoher Preis der energiesparenden Lampen kann durch staatliche Förderprogramme für Kunden/ Endverbraucher abgemildert werden dies wird zur Erhöhung des Marktanteils energieeffizienter Lampen führen; • Politische und gesellschaftliche Relevanz des Energiesparens führt bei OSRAM intern zu stärkerer Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und deren Kommunikation.
	Gefahren (Threats)	Stärken-Gefahren-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> • langfristiger Ausbau der Produktionskapazität von energiesparenden Lampen; • Qualitätsoffensive gegenüber Kunden um sich vor preisgünstiger, Konkurrenzware minderer Qualität abzusichern. 	Schwächen-Gefahren-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduzierungsmaßnahmen entwickeln um mit außereuropäischer Konkurrenzprodukte im Wettbewerb zu bleiben, Wettbewerbsvorteile nutzen/ kommunizieren; • Wettbewerberanalyse um deren Ausrichtung auf „grüne Produkte“ zu überwachen.

Tabelle 2 | SWOT-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen. Quelle: eigene Darstellung.

Der so genannte Marketing Mix bezeichnet die Abstimmung der einzelnen Marketinginstrumente gemäß der Marketingziele. Als nächster Schritt wurden bezogen auf die 4 Ps des Marketing Mix (Price, Product, Place, Promotion) die Marketing Maßnahmen entwickelt.

PRICE

- Professionelle Beleuchtung:
Kurzfristige Preissenkung bzw. andere Preisstrategien führen nicht zu breitem nachhaltigem Einsatz von energieeffizienten Lampen (dies haben vergleichbare Aktivitäten in der Vergangenheit bereits gezeigt). Sie gelten daher als ungeeignet, da eine Bewusstseinsveränderung bei Kunden angestrebt wird. Vor allem im Bereich Öffentliche Hand soll ein Paradigmenwechsel bewirkt werden. Ziel ist es, dass in Total Cost of Ownership gerechnet wird (auf diese Weise können Einsparungen über den »Lebensweg« einer Lampe um bis zu 80 % erreicht werden). Nicht, dass wie bislang üblich lediglich der Einkaufspreis (ohne Berücksichtigung der Betriebskosten (Strom- und Wartungskosten)) Grundlage für Kaufentscheidungen ist.
- Private Beleuchtung:
Fondsentwicklung (finanziert von Energieversorgern, Regierung oder »Energiecent« vgl. Energy Efficiency Commitment in UK), der energiesparende Lampen für Endverbraucher günstiger macht, wäre sinnvoller.

PRODUCT

Produkte sind bereits seit Jahren vorhanden und wurden stetig weiterentwickelt (z.B.: Energiesparlampe mit Kolben -in Form einer Glühlampe) – leider hat dies nicht zu einer breiten Überzeugung der Endkunden geführt. Andere Produkteigenschaften (Reduzierung Zündgeschwindigkeit, Quecksilbergehalt, etc.) werden ebenfalls kontinuierlich weiterentwickelt, ist aber für Kunden, die nicht sowieso schon überzeugt sind /bewusst Energiesparen wollen, nicht sonderlich interessant (Größeres Problem: Promotion siehe unten).

USP von energieeffizienten Lampen:

- Mehr Licht,
- weniger Energieverbrauch,
- besseres Licht,
- kostengünstiger über Lebensweg gerechnet.

PLACE

Bei Place wird sich auf die verschiedenen Kundengruppen konzentriert, also wo und bei wem man das Produkt platzieren möchte. Es werden nicht der Point of Sale bzw. die Verkaufskanäle beschrieben:

- Öffentliche Haushalte;
- Endverbraucher /Handel;
- Industrie.

Diese verschiedenen Kundengruppen/-places sollen durch Kontakte/Kommunikation mit der Botschaft der Kosten und CO₂-Einsparung erreicht werden.

PROMOTION

Lanze brechen für Energieeffizienz und Energieeffizienz in der Politik verankern, Lobbying als Teil von PR.

Awareness erhöhen für Energieeffizienz und Einsparpotentialen bei:

- Endverbrauchern
- Politikern in Deutschland
- EU-Politikern
- Diversen Multiplikatoren

5 UMSETZUNG

Um die entwickelten Strategien und vorgeschlagenen Maßnahmen umzusetzen wurden entsprechende Mitarbeiter in das EuP-Projekt eingebunden. Folgende Aspekte, die sich aus den Chancen und Risiken, die die Projektarbeit birgt, ergeben, müssen während der gesamten Projektlaufzeit berücksichtigt werden:

- Ständiges Monitoring und Evaluierung der ELC-Verbandsarbeit unter den Gesichtspunkten:
 - werden die Firmeninteressen von OSRAM durch die ELC-Meinung vertreten oder »schwimmen wir lediglich mit auf der Verbandswelle«?;
 - wie groß ist der Vorteil der Verbandsarbeit für OSRAM, lohnen sich die Kosten für die Verbandsarbeit? Hierzu werden regelmäßige interne Projektmeetings anberaunt, sowie ein gesondertes Meeting zu den Zielen der ELC versus den OSRAM Zielen. Dies wird auf die Abendstunden gelegt, um nicht vom operativen Geschäft gehindert zu werden. Eine (ökonomische) Bewertung der Verbandsarbeit wurde bereits oben vorgenommen.
- Lobbying sollte professionell betreut werden, um Ziele zu erreichen. Dies geschieht bereits durch eine PR-/Beratungsagentur, The Centre, die in Brüssel sitzt und sehr gute Kontakte zu EU - Gremien pflegt und für die ELC weiter ausbaut.
- Sensibler Umgang mit Preisgabe von Daten/Strategien gegenüber den Verbandsmitgliedern, die gleichzeitig Wettbewerber sind. Bei OSRAM hat dies zu folgender Praxis geführt: Daten die an den Verband übermittelt werden, werden immer erst von den zuständigen Produktmanagern überprüft, inwieweit sie vertraulich bzw. für die Wettbewerber interessante Informationen enthalten können.

- Die Werbeabteilung von OSRAM wirbt weiterhin und unabhängig von der neuen Richtlinie und ELC-Tätigkeiten für energieeffiziente Lampen, um den Absatz zu fördern.

Ausgangspunkt für jegliche Projektaktivitäten war eine Strategische Organisationsanalyse, die zu Beginn der Projektlaufzeit durchgeführt wurde.

6 ERGEBNISSE

Die Ergebnisse der knapp zweijährigen Projektlaufzeit lassen sich in folgende Punkte gliedern und werden im Folgenden näher vorgestellt:

1. Kommunikation intern,
2. Kommunikation extern,
3. Präsenz OSRAMs,
4. Generierung neuer Projektkooperationen,
5. Einflussnahme auf OSRAM als Organisation.

1 KOMMUNIKATION INTERN

Da zu Beginn des Projektes Anfang 2005 außer den Projektbeteiligten nur sehr wenige Mitarbeiter bei OSRAM überhaupt wussten, worum es sich bei EuP handelt und inwieweit diese Richtlinie entscheidenden Einfluss auf die Geschäftstätigkeit OSRAMs nehmen wird, musste zunächst mit der internen Kommunikation begonnen werden.

- Die Autorin gestaltete hierzu (zur allgemeinen Information für alle Mitarbeiter zugänglich) einen Intranetauftritt, um über die Richtlinie aufzuklären und die Aktivitäten der Projektgruppe zu veröffentlichen.
- Im weiteren Verlauf wurden regelmäßig die Vertriebsmitarbeiter sowie die Leiter der Ländergesellschaften von OSRAM über die Richtlinie und aktuelle Entwicklungen mittels Infobriefen informiert. Selbstverständlich wurde das Top-Management (Geschäftsführung und Spartenleiter) immer wieder über aktuelle Entwicklungen rechtlicher Art und Ergebnisse der Projektarbeit informiert.
- Über das Weiterbildungsprogramm von OSRAM wurde auch an verschiedenen Standorten in Deutschland ein so genanntes »EuP-Seminar« angeboten und von der Projektgruppe durchgeführt.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass die internen Aktivitäten sehr gut angenommen wurden und auf reges Interesse seitens der Mitarbeiter gestoßen sind. Auch die Einbindung der Beteiligungsgesellschaften ist gelungen.

2 KOMMUNIKATION EXTERN

Um nicht nur OSRAM Mitarbeiter von der neuen Richtlinie und den potentiellen Konsequenzen für die Geschäftstätigkeit zu informieren, sondern um vor allem »nach außen« zu kommunizieren, nach dem Motto »wir wissen was kommt, und wir tun was«, war die externe nach der internen Kommunikation von besonderer Wichtigkeit, um Kunden, Lieferanten, Wettbewerber und Politiker von OSRAMs Aktivitäten in Kenntnis zu setzen.

- Da einzelne Inhalte der Umsetzung der EU-Richtlinie den einzelnen EU-Mitgliedsstaaten obliegt, war es besonders wichtig den Umsetzungsprozess vornehmlich in Deutschland aber auch in den übrigen EU-Ländern zu observieren und die OSRAM Position kundzutun.
- Dies geschah unter anderem durch das Verfassen von entsprechenden Positionspapieren und deren Verteilung bei relevanten Veranstaltungen, Stakeholdern und betroffenen Institutionen und Politikern. So wurden u.a. Positionspapiere für den ersten Energiegipfel der Bundesregierung (April 2006) entworfen und verteilt, die EU-High Level Group on Energy, Environment & Competition (Juni 2006) sowie diverse Informationen an Siemens geliefert, die wiederum durch deren Verbindungsbüro an entsprechenden Stellen eingebracht wurden. So hat das Projektteam EuP beispielsweise auch einen Beitrag für potentielle Public Private Partnership Projekte beim Vorhaben Bayern 2020 für effizientere Büro- und Straßenbeleuchtung geliefert.
- Das Projektteam hat sich auch mit für die Umsetzung der EuP-Richtlinie zuständigen Mitarbeiter im Bundesumweltministerium getroffen. Hierbei wurden Umsetzungsmöglichkeiten in Deutschland diskutiert. OSRAM konnte seine Vorschläge vorstellen und die Aufmerksamkeit auf seine Produkte lenken.
- Auch Kunden wurden bei OEM-Tagungen und anderen Gelegenheiten auf die Richtlinie und bezügliche OSRAM Aktivitäten aufmerksam gemacht.

3 GENERIERUNG NEUER PROJEKTKOOPERATION

Während der Projektlaufzeit wurden einige thematisch passende Projektkooperationen für OSRAM oder den Europäischen Lampenverband angestrebt und zum Teil auch abgeschlossen. Ziel dieser Kooperationen ist es, weitere Partner anderer Branchen zu finden, mit denen sich Synergien im Bereich energieeffizienter und/ oder ökodesignter Beleuchtung bzw. der EuP-Richtlinie ergeben.

Die Berliner Energieagentur ist Koordinator und Mitglied in einem EU-geförderten Projekt zur Effizienzsteigerung in der Beleuchtung. Auf OSRAMs Initiative hin ist der Europäische Lampenverband diesem Projekt als Partner beigetreten. Die Repräsentanz obliegt OSRAM, da der Zielmarkt Deutschland ist. Der Vorteil für OSRAM ist es, die zahlreichen Kontakte der Agentur als

Multiplikatorfunktion und vor allem die »Neutralität« der Agentur zu nutzen, die entsprechende Produkte objektiv darstellen kann.

Durch das Projekt und die anderen deutschen Teilnehmer konnte das Netzwerk von OSRAM noch zusätzlich ausgebaut werden und weitere wertvolle Kontakte geknüpft werden. Das Projekt läuft noch bis Ende 2007, so dass dann erst eine abschließende Beurteilung des Benefits für OSRAM aus dem Projekt vorgenommen werden kann.

Weitere Projektkooperationen befinden sich derzeit in Verhandlungen.

4 PRÄSENZ OSRAMS

Insgesamt hat sich die Präsenz OSRAMs innerhalb der ELC während der letzten zwei Jahre erheblich verbessert, dies wurde sowohl seitens der Verbandsmitarbeiter als auch von Wettbewerbern – anderen Mitgliedern – bestätigt.

Weiterhin hat OSRAM innerhalb der Projektaufzeit bei diversen Konferenzen und Tagungen zum Thema Erhöhung der Energieeffizienz, Ökodesign und Umsetzung der EuP-Richtlinie teilgenommen und somit Präsenz gezeigt. Teilweise nutzte OSRAM die Gelegenheit seine Position in Form von Präsentationen darzustellen, so zum Beispiel sowohl beim vom Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt organisierten Fachdialog zu Beleuchtung sowie beim Eco Design Symposium der Technischen Universität Darmstadt als auch beim Bundesverband der Verbraucherzentralen zum Thema Energieeffizienz – aber wie?

Gerade bei Themen, die im weitesten Sinne durch Lobbyarbeit umgesetzt werden können, ist die persönliche Präsenz von besonderer Bedeutung. Erfreulicherweise wurde dies bei OSRAM auch erkannt und wird in Zukunft hoffentlich weiter ausgebaut.

5 EINFLUSSNAHME AUF OSRAM ALS ORGANISATION

Das EuP-Projekt hat während seiner bislang zweijährigen Laufzeit auch Einfluss auf OSRAM als Organisation genommen. Anhand von zwei Beispielen soll diese Einflussnahme im Folgenden näher dargelegt werden.

ENTWICKLUNG EINER SUSTAINABILITY-POSITION BEI OSRAM

Nicht zuletzt durch das EuP-Projekt hat sich bei OSRAM die Notwendigkeit der Definition einer Nachhaltigkeitsposition herauskristallisiert. Wie bereits mehrfach erwähnt, fertigt OSRAM energieeffiziente Produkte und vermarktet diese auch. Ferner wurde das Fertigungsverfahren in Bezug auf Umweltaspekte kontinuierlich verbessert, vor allem durch die Erhöhung der Energieeffizi-

enz in der Fertigung, beständige Minderung von schädlichen Inhaltsstoffen wie Quecksilber und Blei (gemäß der EU-Richtlinie Restrictions on Hazardous Substances, RoHS), Miniaturisierung der Produkte und dem damit verbundenen geringeren Verpackungsverbrauch entlasten ebenfalls die Umwelt. Diese öffentlichkeitswirksamen Umweltaktivitäten wurden aber bei OSRAM nicht ausreichend nach außen kommuniziert.

Durch die Arbeit in dem EuP-Projekt und dem direkten Vergleich dazu wie Wettbewerber das Thema kommunizieren und für Werbezwecke nutzen, hat sich bei OSRAM die Dringlichkeit ergeben gegenwärtig nachzuzufolgen. Da hierbei die Notwendigkeit bei OSRAM bestand und noch keine Nachhaltigkeitsposition definiert war, was mittlerweile bei fast allen Unternehmen vergleichbarer Größe »zum guten Ton gehört«, wurde rasch gehandelt.

Im Laufe des Jahres 2006 wurde ein Sustainability-Council gegründet, das in Absprache mit der Geschäftsführung, der Umweltabteilung und der Kommunikationsabteilung die Aufgabe hatte, eine weltweit gültige OSRAM Nachhaltigkeitsposition zu entwickeln. Neben der Definition der allgemeinen Position zu Umwelt und Nachhaltigkeit sollte eine Bewertungsmethode zur Messung der Umweltrelevanz der Produkte als auch der Prozesse entwickelt werden. Diese sollen zukünftig auch nach außen kommuniziert werden. Um diesen Nachhaltigkeitsrat zu koordinieren wurde auch eine Position für einen Sustainability Manager geschaffen.

WACHSENDE BEDEUTUNG & ZUSTIMMUNG DER VERBANDSARBEIT

Die Meinung bezüglich Engagement in Verbänden hat sich bei OSRAM während der Projektlaufzeit und den Aktivitäten des EuP-Projektes stark gewandelt. Dass nun die Anerkennung der Verbandsarbeit gestiegen ist, lässt sich zum einen auf die Arbeiten und die erlangten Ergebnisse der Projektgruppe zurückführen, zum anderen ist diese durch den Wechsel der Geschäftsführung begründet. Die neue Geschäftsführung bewertet Verbandsarbeit allgemein positiver. Die erhöhte Akzeptanz zeigt sich bei OSRAM dadurch, dass mehr Ressourcen für die (ELC-) Verbandstätigkeit freigemacht werden und sich insgesamt mehr Abteilungen mit der Thematik befassen. So wurde an die strategische Unternehmensplanung die Aufgabe erteilt, sich einen generellen Überblick über jegliches Engagement in Interessensverbänden zu verschaffen und hier möglichst die Effektivität zu erhöhen. Derzeit wird auch erwägt, eine Stelle für Verbandskoordination zu schaffen.

Es wurde bei OSRAM erkannt und auch anerkannt, dass die Aufmerksamkeit und Erfolge, die der Europäische Lampenverband in Brüssel bei EU-Gremien erlangt hat, nur mittels des Verbandes möglich waren. Im Alleingang hätte dies keine der Mitgliedsfirmen erlangen können.

Bezugnehmend auf die Analyse der spezifischen Erfolgsfaktoren, die zu Beginn der Projektlaufzeit von der Autorin gemeinsam mit den anderen Projektmitgliedern vorgenommen wurde, zeigt sich, dass alle Erfolgsfaktoren, die durch die Analyse herausgearbeitet und mit Prioritäten zur Umsetzung belegt wurden, durchgeführt und zum Erfolg gebracht worden sind, wie die folgende Auflistung zeigt:

- Produktpolitik – Fertigstellung der Ökopprofile, Benennung von Eco-Excellence-Produkten, etc.;
- Geschäftspolitik – gestiegene Bedeutung der Verbandsarbeit, Schaffung einer Nachhaltigkeitsdefinition für OSRAM, Ausrichtung der Geschäfts- und Produktionsprozesse in Bezug auf Nachhaltigkeit;
- Projektarbeit OSRAM – es werden erheblich mehr Ressourcen für EuP eingesetzt, EuP innerhalb OSRAMs bei wichtigen Mitarbeitern bekannt;
- Projektarbeit ELC – OSRAM Präsenz bei ELC merklich gestiegen;
- Interne Kommunikation – Intranetauftritt, Infobriefe an Vertriebsmitarbeiter und BG-Leiter, EuP-Seminar, etc..

Neben den durch die Erfolgsfaktorenanalyse bestimmten Aktivitäten haben sich im Laufe des Projektes noch weitere Handlungsfelder, wie beispielsweise das Generieren neuer Projektkooperation oder Veränderungen auf die Organisation OSRAMs ergeben.

Die durch das EuP-Projekt bislang entwickelten Kontakte, Aktivitäten und Initiativen bilden eine solide Basis, die es weiter auszubauen gilt, was auch sehr wichtig ist, um den Anschluss an Wettbewerber nicht zu verlieren und um die sich verstärkenden Kundenanforderungen in Bezug auf Sensibilität für Themen wie Umweltschutz und Energieeffizienz auch in Zukunft befriedigen zu können.

7 RESÜMEE

Insgesamt lässt sich sagen, dass während der zweijährigen Projektlaufzeit viel erreicht wurde, bedenkt man, dass bei Null begonnen wurde. Alle betroffenen OSRAM Mitarbeiter wissen inzwischen über die neue Richtlinie und ihre Herausforderungen aber auch über Chancen für das Unternehmen Bescheid.

Nicht zuletzt durch das EuP-Projekt hat sich bei OSRAM die Notwendigkeit der Definition einer Nachhaltigkeitsposition ergeben. Neben der Herstellung von energiesparenden Lampen hat OSRAM das Fertigungsverfahren in Bezug auf Umweltaspekte kontinuierlich verbessert. Dies zeigt sich vor allem durch die Erhöhung der Energieeffizienz in der Fertigung, beständige Minderung von schädlichen Inhaltsstoffen wie Quecksilber und Blei, Miniaturisierung der Produkte. Damit verbundener geringer Bedarf an Verpackungsmaterial entlastet zusätzlich die Umwelt. Diese öffentlichkeitswirksamen Umweltaktivitäten wurden aber bei OSRAM nicht ausreichend nach außen kommuniziert.

Durch die Arbeit in dem EuP-Projekt und dem direkten Vergleich wie Wettbewerber das Thema kommunizieren und für Werbezwecke nutzen, hat sich bei OSRAM die Dringlichkeit ergeben gegenwärtig nachzuzufolgen. Es bleibt zu hoffen, dass es OSRAM gelingt, sich sowohl intern zu mehr

Umweltbewusstsein zu verpflichten und diese Selbstverpflichtung auch nach außen markt- und wettbewerbsrelevant zu kommunizieren.

Aus Umweltsicht ist die Europäische Union mit der Eco Design-Richtlinie sehr weit gegangen, in dem sie alle energiebetriebenen Produkte (ausgenommen Fahrzeuge) und auch deren Leerlauf (Stand-by) adressiert. So werden die Hersteller dieser Produkte gezwungen diese umweltgerecht zu gestalten, was sicherlich sehr stark positive Effekte auf die Umwelt nehmen wird. Sollten die Ansätze wirklich konsequent und rasch umgesetzt werden, führt dies zu erheblicher Steigerung der Energieeffizienz und damit einem geringeren Stromverbrauch bei gleicher Leistung.

Bedingt durch stetig steigende Strompreise wird es für Verbraucher immer interessanter, Strom zu sparen, vor allem wenn dies keinen Komfortverzicht mit sich bringt. Das sind eigentlich ideale Voraussetzungen für den Einsatz von Energiesparlampen. Wie bereits erwähnt, schonen diese den Geldbeutel des Verbrauchers, bieten für OSRAM höhere Umsatzchancen und schonen dazu noch – wie von selbst – die Umwelt.

OSRAM hat hier das Glück Umweltschutz (Energieeffizienz) mit Wirtschaftlichkeit zu verbinden. Die umweltgerechten Produkte sind bereits vorhanden, werden kontinuierlich weiterentwickelt und sind auch noch gewinnträglicher als ineffiziente Technologien. Eine ideale Kombination also.

Das Projekt wird durch eine weitere MBA-Studentin fortgeführt. Somit wird sichergestellt, dass gemeinsam mit dem neu bestellten Sustainability-Manager das Thema Ecodesign bei OSRAM weiter verfolgt und ausgebaut wird – vor allem in Bezug auf Außenkommunikation. Die bereits generierten Kontakte und Projekte können dabei sicher einen wertvollen Beitrag leisten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es dem Europäischen Lampenverband gemeinsam mit seinen Mitgliedern gelungen ist bei der EU-Kommission und der allgemeinen Öffentlichkeit die Aufmerksamkeit auf die »low hanging fruits«, also das enorme und einfach zu generierende Einsparpotential bei der Beleuchtung zu lenken. Neben der verstärkt wahrgenommenen Verantwortung für unserer aller Umwelt kann Energieeffizienz daher der Vektor sein, der OSRAM weiterhin auf Erfolgskurs hält.

ANHANG

LITERATUR

- AMTSBLATT DER EUROPÄISCHEN UNION: Richtlinie 2005/32/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Juli 2005 zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Anforderungen an die umweltgerechte Gestaltung energiebetriebener Produkte und zur Änderung der Richtlinie 92/42/EWG des Rates sowie der Richtlinien 96/57/EG und 2000/55/EG des Europäischen Parlaments und des Rates. Amtsblatt Nr. L 191 vom 22/07/2005, S. 0029 – 0058. Strasbourg, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005.
- NAGEL, KURT: Praktische Unternehmensführung, 3 Bände, Stand Februar 2005 (54. Nachlieferung), München: Olzog Verlag, 2005.
- WEIS, HANS-CHRISTIAN: Kompakt Training Marketing, 4. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 2005.
- EUROPEAN LAMP COMPANIES FEDERATION (ELC): Internet-Extranet 2005, Belgien, <http://www.elcfed.org/>, 4.12. 2005.
- OSRAM GMBH: Das Unternehmen, Internet, Intranet 2006, Deutschland, www.osram.com, 7.12. 2006.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- | | |
|--|--------|
| 1 Energieverbrauch einer Lampe über Lebensweg. | S. 220 |
| 2 Förderung des Lampengeschäftes durch EU-Richtlinien. | S. 221 |
| 3 Projektablauf EuP. | S. 223 |
| 4 Verschiebung des Produktportfolios hin zu energieeffizienten Alternativen. | S. 224 |
| 5 Total Cost of Ownership für Lampen in Haushalts- und Straßenbeleuchtungsanwendung. | S. 225 |

TABELLENVERZEICHNIS

- | | |
|--|--------|
| Tabelle 1 PEST-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen. | S. 226 |
| Tabelle 2 SWOT-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen. | S. 227 |