

## **Umbau oder Neubau**

Wie gestalten Energieversorger  
die kundenzentrierte Transformation?



# Executive Summary – Energieversorger brauchen neue Antworten auf komplexe Herausforderungen

Die traditionellen großen und mittleren Energieversorger sehen sich weiterhin einem extrem kompetitiven und volatilen Marktumfeld ausgesetzt. Bestehende Geschäftsmodelle im Vertrieb sind wenig profitabel, neue Geschäftsfelder laufen nur schleppend an und sind mit hohen Investitionskosten verbunden; gleichzeitig bleibt der politische Druck zu Verbraucherfreundlichkeit und Innovation hoch. Insbesondere neue, digitale Geschäftsmodelle machen es den klassischen Energieversorgern schwer – sie verlieren zunehmend Kunden an konkurrierende Unternehmen: Der Anteil grundversorgter und durch die „Big 4“ beliefert Kunden sinkt unter ein Drittel.

Daraus entwickelt sich ein anhaltender Margendruck, der sich sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich niederschlägt. Zusätzlich steigt die Erwartung der Vertriebskunden an ein reibungsloses, ganzheitliches Einkaufs- und Service-Erlebnis, wie eine 2017 durchgeführte Monitor Deloitte-Befragung von >1000 EVU-Kunden ergab.

Die Antwort auf diese Herausforderungen müssen Energieversorger durch proaktiven Wandel ihrer Geschäftstätigkeiten geben. Ob Unternehmen dabei gezielt ihre Fähigkeiten im Frontend weiterentwickeln (Umbau) oder einen ganzheitlichen Neubau von Betriebsmodell und Technologie-Stack verfolgen, hängt wesentlich von der jeweiligen Größe, Kundenstruktur und Investitionsbereitschaft ab.



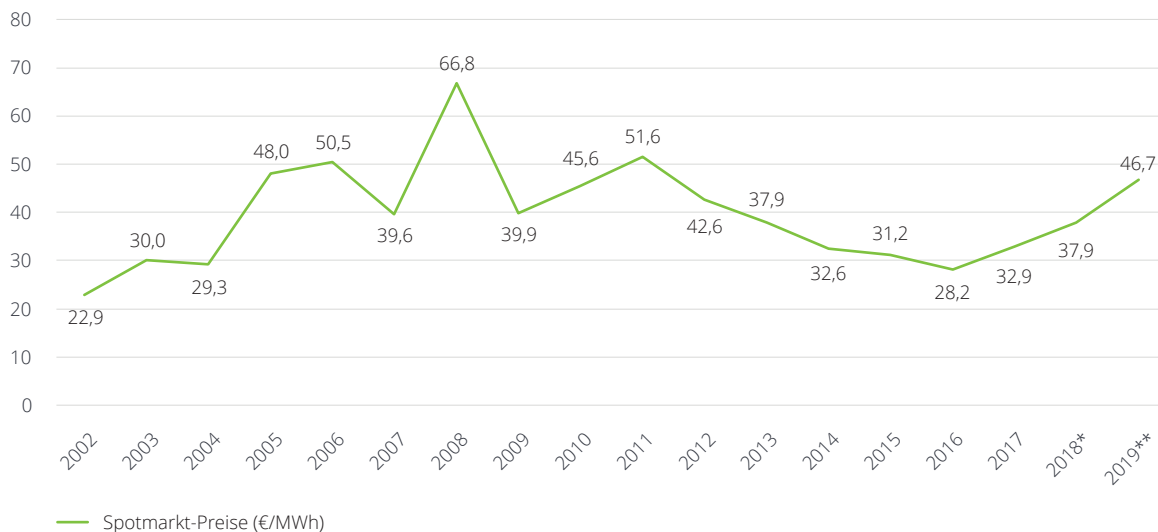
# Bestehender Margendruck für Energieversorger

Innerhalb der letzten zehn Jahre haben Regulierung (wie Liberalisierung, Entflechtung, Kernenergieausstieg) und Technologieentwicklung (wie Smart Tech, Speichersysteme, digitale Kundenansprache) den deutschen Versorgungsmarkt grundlegend verändert. Als Resultat sieht sich der Sektor mit niedrigen Unternehmensbewertungen, Gewinnen und Renditen konfrontiert.

Die erhoffte Erholung des traditionellen Versorgungsgeschäfts bleibt aus. Der Aufschwung der Großhandelspreise aufgrund von (erwartetem) Kernenergie- und Kohleausstieg ist strukturell gedeckelt. Grenzkosten von null für erneuerbare Energien begrenzen den weiteren erwarteten Preisanstieg im Bereich von 50–60 EUR/MWh 2030 (s. Abb. 1).

Hohe Fix- und Investitionskosten lassen sich somit durch ein reines Vertriebsgeschäft im derzeitigen Marktumfeld nicht erwirtschaften. Das Versorgungsgeschäft verlagert sich daher zunehmend zu dezentralen Lösungen und Dienstleistungen. Große Energieversorger sind jedoch nicht gut positioniert, um diese innovativen, kleinteiligeren Geschäftsmodelle profitabel zu betreiben. Auf europäischer Ebene schlägt sich dies in einer schwachen Entwicklung der Unternehmensbewertungen relativ zum generellen Marktniveau nieder. Deutsche Energieunternehmen sind aufgrund der zusätzlichen Herausforderungen durch die Energiewende noch stärker betroffen (s. Abb. 2).

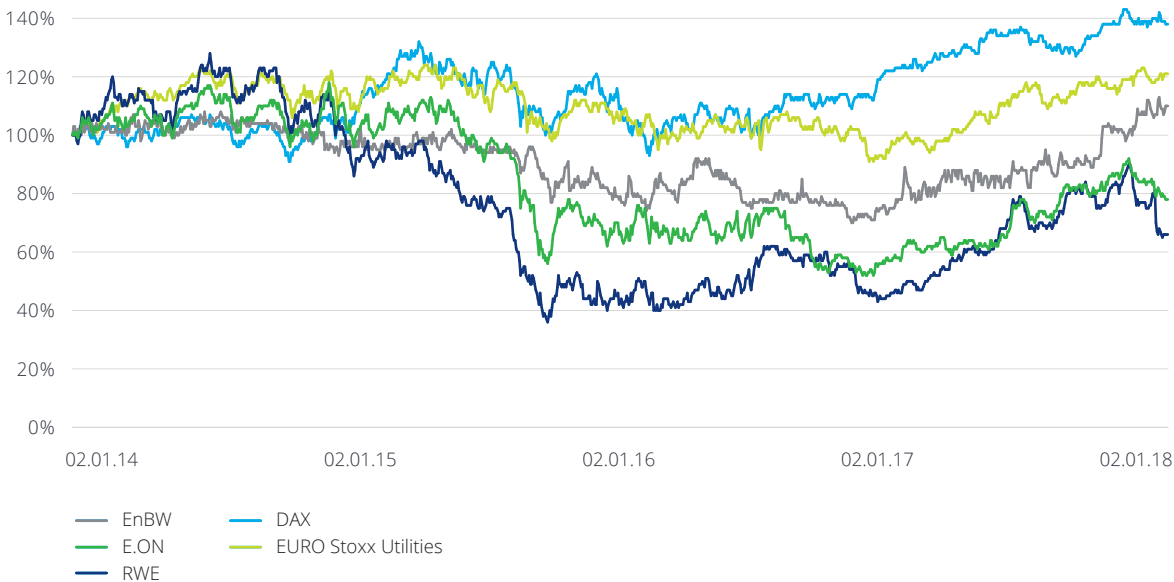
**Abb. 1 – Strom-Großhandelspreise**  
(Durchschnittliche EPEX-Spotmarkt-Preise p.a., 2002–2019)



\* Durchschnitt 01.01.–15.08.18  
 \*\* Phelix Baseload Year Future am 15.08.18  
 Quellen: Fraunhofer ISE, finanzen.net

## Abb. 2 – Relativ schwache Entwicklung der Unternehmensbewertungen zeigen Herausforderungen für klassische Energieversorger: Bewertungen von EVUs 2014–2018

(Prozentuale Entwicklung seit 02.01.2014)



Quellen: Wallstreet Online, Monitor Deloitte Analyse

Diese niedrigen Aktienkurse sind insbesondere getrieben durch die relativen und absoluten Gewinnerwartungen. Die Profitabilität großer Energieversorger ist über die letzten acht Jahre absolut signifikant gesunken. Sie sind möglicherweise mit strukturbedingter Leistungsschwäche konfrontiert. Klassische Energieversorger arbeiten also in einem Niedrigertragsumfeld ohne Investitionssignale. Kapitalerträge nahe den gewichteten Kapitalkosten zeugen von Einbußen bei Wettbewerbsfähigkeit und begrenztem Raum für Investitionen. Integrierte Energieversorger

setzen auf Fokussierung entlang der Wertschöpfungskette. Die Aufspaltungen der Marktführer E.ON und RWE sind hierfür bezeichnend.

Während die Optimierung der Topline limitiert ist, müssen Energieversorger einen Quantensprung in der Absenkung der Cost to Serve (CtS) insbesondere im Commodity-Geschäft schaffen, um die Marge zu stabilisieren und ausreichend Ertrag zu erwirtschaften. Investments in Produkt und Kundenerlebnis können so finanziert werden.

Neue Herausforderer haben dies erkannt und greifen die etablierten Versorger mit digitalen, kostengünstigen Betriebsmodellen und einem verbesserten Kundenerlebnis an. Auch für etablierte Versorger ist ein Ziel von 10 € CtS pro Kunde und niedriger mit einer schlanken Systemarchitektur erreichbar. Diese sollte sich auf die Erfüllung der wesentlichen Kundenbedürfnisse entlang der Kundenreise beschränken, da die Forderung nach simplifizierten Abläufen steigt.

# Anforderungen von Kundenseite

Das traditionelle Kundenerlebnis bei Versorgern hat sich größtenteils auf die alljährliche Zählerablesung begrenzt. Die Minimierung der Kontaktpunkte mit dem Kunden sollte die CtS minimieren. Als Rettungsanker für den Margenverfall im Commodity-Geschäft werden Services und Mehrwertdienste gesehen. Das neue Geschäftsmodell der Versorgungslandschaft soll in bestehenden Amortisationszyklen von drei bis fünf Jahren rentabel an den Markt gebracht werden. Mit einem Kontaktpunkt pro Jahr fehlt den Versorgern aber ein zentrales Element: das Verständnis des Kunden.

Dezentrale Erzeugung, Digitalisierung und Elektromobilität treiben die Industriekonvergenz. Entsprechend erwarten Kunden ein einfaches und kanalübergreifendes Erlebnis, egal ob vom Technologieunternehmen oder dem Versorger. Der Mehrwert entsteht durch diese Einfachheit. Somit benötigen Mehrwertdienste ein funktionales Design, datenbasierte Ansprache und Emotionen. Das Produkt allein birgt keinen Mehrwert. Daher ist das Kundenerlebnis ebenfalls eine Chance für Commodity-Produkte (s. Abb. 3).

**Abb. 3 – Differenzierung von Amazon über Plattform und Self-Service**

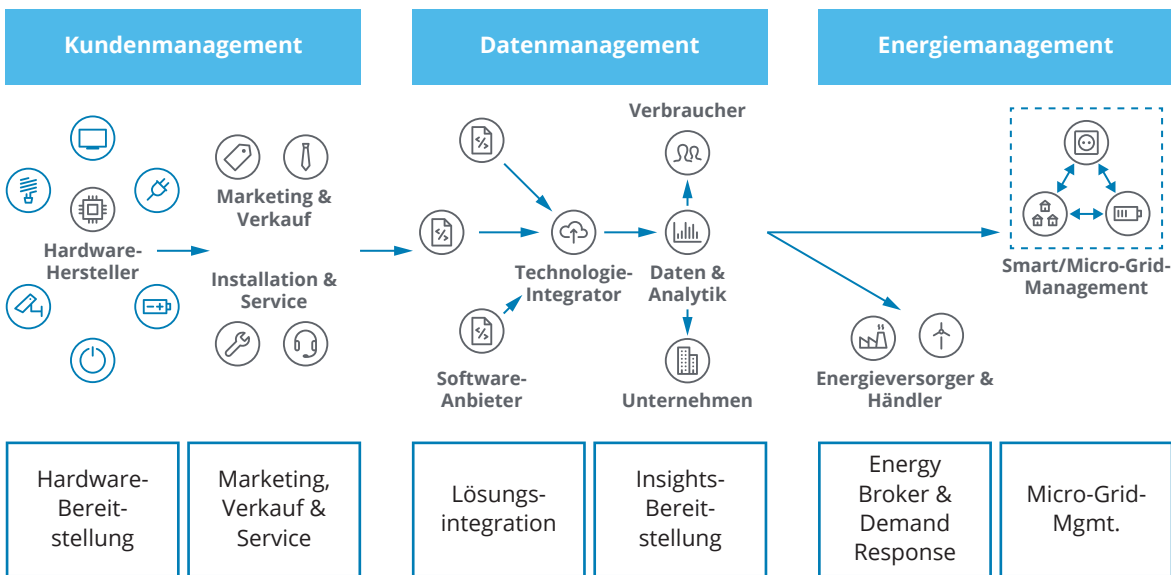


Quellen: Monitor Deloitte, Amazon

Das Spielfeld für Versorger verändert sich. Industriekonvergenz ist keine Einbahnstraße. Außerhalb des regulierten Geschäfts bedarf es mehr Schnittstellen mit dem Kunden, um in bisher unbekannte Geschäftsbereiche vorzudringen. Die Bereiche Kunden-, Daten- und Energiemanagement bieten einzeln durchaus Chancen. Die Verbindung der Bereiche in einem Geschäftsmodell wird

jedoch von den Versorgern angestrebt. Umfangreiches Kundenwissen über diverse Zielgruppen und die durchgängige bereichsübergreifende Zusammenarbeit sind Grundvoraussetzungen dafür. Diese stellen Versorger vor enorme Herausforderungen, denen in Bestandsstrukturen nur mit höchster Wandlungsbereitschaft und Disziplin begegnet werden kann (s. Abb. 4).

Abb. 4 – Geschäftsbereiche mit Potenzialen für Energieversorger

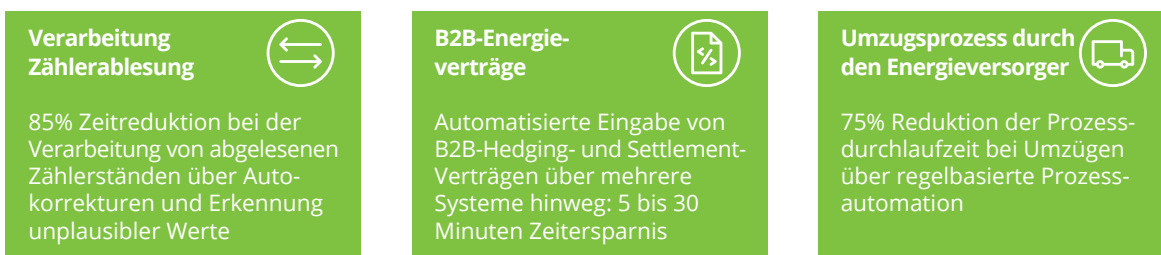


# Kundenzentrierte Transformation

Den ersten Schritt in Richtung Wandel zur kundenzentrierten Transformation stellt das Kundenverständnis im Gesamtunternehmen dar. Kundensegmente werden mit Personas charakterisiert und für jeden Mitarbeiter greifbar gemacht. Der Kunde entscheidet sich nicht jeden Tag für einen Energieliefervertrag. Er sieht, hört, sagt und denkt über Themen nach. Anforderungen aus Prozessoptimierungssicht reichen für die kundenzentrierte Transformation nicht aus. Über detaillierte sogenannte Customer Journeys bestimmter Personas müssen Anforderungen für die Transformation abgeleitet werden. Dies erhöht langfristig die Kundenzufriedenheit und berücksichtigt Design, Ansprache und Emotionen in der Auswahl möglicher Zulieferer für die strategische Systemarchitektur als Basis von Mehrwertdiensten (s. Abb. 5).

Kundenzentrierung gilt nicht nur für direkte Kundenschnittstellen wie Verkauf und Kundenservice. Sie spiegelt sich in verkürzten Durchlaufzeiten, höherer Kanalflexibilität und internem Datenaustausch wider. Diese interne Transformation ist ohne bereichsübergreifende Teams und digitale Unterstützung nicht leistbar. Daher scheitern aufgebaute Digital- oder Customer-Experience-Teams nicht an der eigenen Expertise, sondern an der begrenzten Einbindung, Überzeugung und Unterstützung der Fachbereiche in siloartigen Bestandsstrukturen. Die kundenzentrierte Transformation setzt daher frühzeitig an. Alle Bereiche müssen die Sicht des Kunden einnehmen und verstehen, welchen Mehrwert sie täglich leisten. Aber auch, welche Probleme aus Kundensicht bestehen.

**Abb. 5 – Beispiele erhöhter Kundenzentrierung über interne Prozessoptimierung**

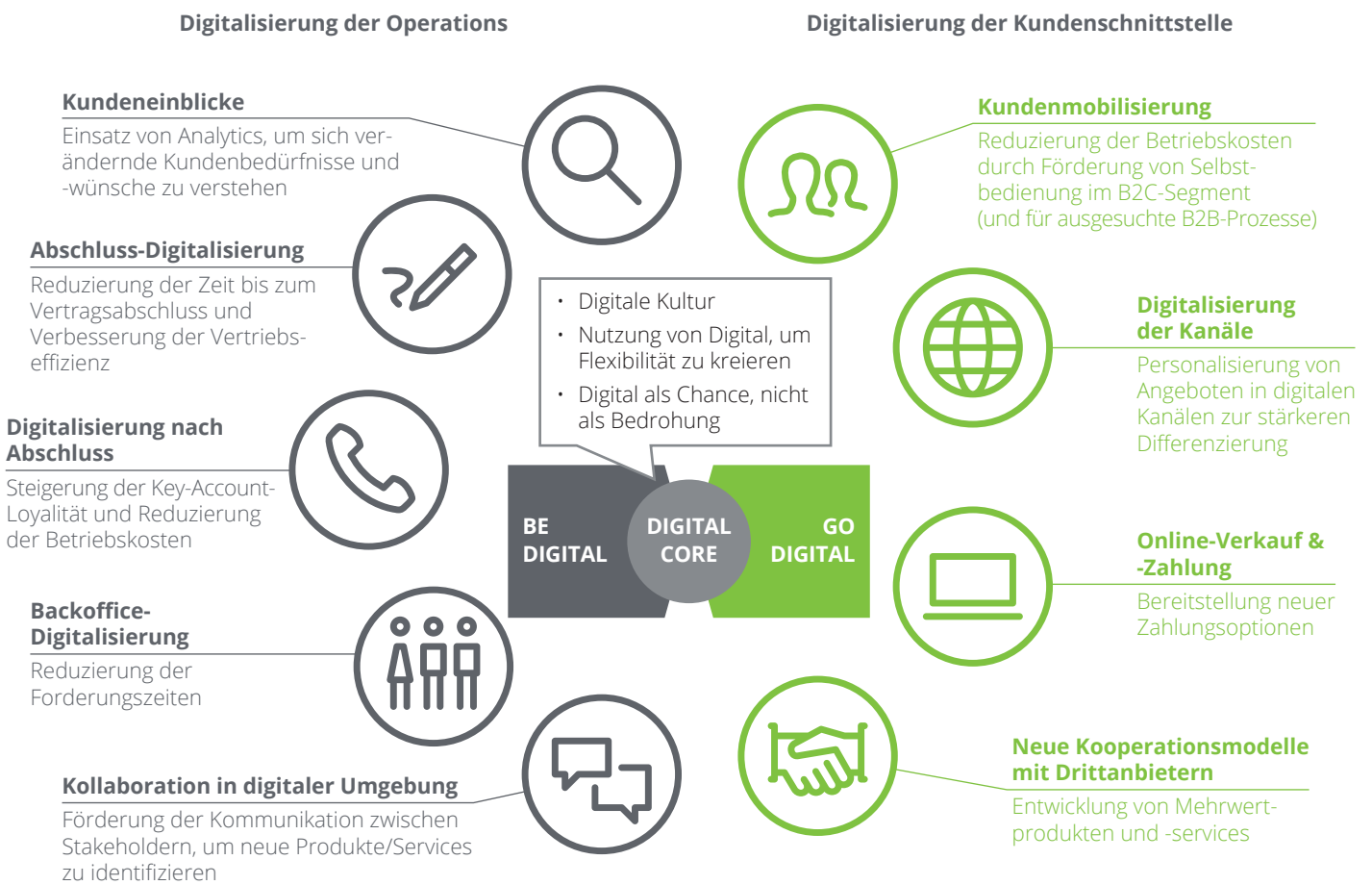




Die kundenzentrierte Transformation kann ohne den Hebel der Digitalisierung nicht umgesetzt werden. Das digitale Backend ermöglicht die Verarbeitung und Synthese von Daten, die wiederum im digitalen Frontend für die Erfüllung der Kundener-

wartungen benötigt werden. Die Etablierung eines digitalen Kerns, der entlang von Kundenbedürfnissen entworfen wurde, ist das Zentrum jeder kundenzentrierten Transformation (s. Abb. 6).

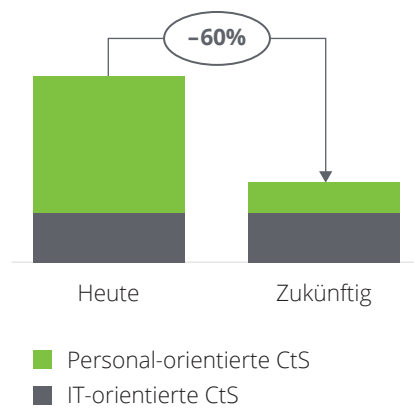
Abb. 6 – Kundenzentrierte Transformation entlang des „Digital Core“



Der digitale Kern kann schrittweise über die Transformation im Bestehenden oder den Neubau der Prozess- und Systemlandschaft entstehen. Versorger präferieren heute eine schrittweise Transformation im Bestehenden mit Fokus auf Vertriebsprozesse und -technologien im Frontend. Diese kann die Kundenfokussierung limitieren und stellt hohe, auch kostenseitige Anforderungen an das Change-Management. Der investitionsintensive Neubau ermöglicht einen kundenzentrierten digitalen Kern in einer leistungsfähigen Prozess- und Technologielandschaft. Über Skaleneffekte reduziert dieser digitale Kern die CtS nach Migrationskosten für Haushaltskunden um bis zu 50 Prozent auf 10–12€ pro Kunde pro Jahr (s. Abb. 7).

Konkret bedeutet dies auch Käuferfahrten mit zwei Klicks anstatt 15, wenige Tage zum Go-to-Market für neue Mehrwertdienste und 90 Prozent Annahmequote für Persona-spezifische Angebote anstatt 3 Prozent. Über die kundenzentrierte Transformation ergreifen Versorger die Chancen der Industriekonvergenz und Digitalisierung. Somit wird die Disruption des Kerngeschäfts von innen ermöglicht und der Wettbewerb um den Kunden gewonnen. Es ist Zeit, die kundenzentrierte Transformation für einen nachhaltigen Erfolg zu starten.

**Abb. 7 – IT-orientierte CtS bleiben konstant, die Personalintensität wird drastisch reduziert**



## Ihre Ansprechpartner



**Dr. Thomas Schlaak**  
EMEA Sector Leader Power & Utilities  
Tel: +49 (0)151 5800 3840  
tschlaak@deloitte.de



**Christian Grapatin**  
Power & Utilities  
Tel: +49 (0)151 5800 5685  
cgrapatin@deloitte.de



**Mark Brosig**  
Power & Utilities  
Tel: +49 (0)151 5800 1826  
mbrosig@deloitte.de



**Johann-Maximilian Bohle**  
Power & Utilities  
Tel: +49 (0)151 5807 1215  
jbohle@deloitte.de

# Quellen

## **Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen**

Monitoringbericht 2017. Report, Bonn: Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen.

## **E.ON**

Geschäftsberichte 2010–2017

<https://www.eon.com/en/investor-relations/financial-publications/annual-report/archive.html>

<https://www.eon.com/en/investor-relations/financial-publications/annual-report.html>

## **Finanzen.net**

„EEX Strom Phelix Baseload Year Futurepreis historische Kurse in Euro“

<https://www.finanzen.net/rohstoffe/eex-strom-phelix-baseload-year-future/historisch>

## **Fraunhofer ISE**

„Annual electricity spot market prices in Germany“

[https://www.energy-charts.de/price\\_avg.htm?year=all&price=nominal&period=annual](https://www.energy-charts.de/price_avg.htm?year=all&price=nominal&period=annual)

## **Monitor Deloitte**

BDEW Umfrage: Umgang von Energieversorgern mit neuen Herausforderungen im Energiemarkt (Januar 2018)

Beitrag zum Handelsblatt Jahrestagung Energiewirtschaft (Januar 2018)

## **RWE**

Geschäftsberichte 2010–2017

<http://www.rwe.com/web/cms/en/110822/rwe/investor-relations/reports/>

<http://www.rwe.com/web/cms/en/289712/rwe/investor-relations/reports/archive/>

## **Wallstreet Online**

„Historische Kurse zu E.ON | ENAG99 | wallstreet:online“

<https://www.wallstreet-online.de/aktien/eon-aktie/historische-kurse>

„Historische Kurse zu RWE | 703712 | wallstreet:online“

<https://www.wallstreet-online.de/aktien/rwe-aktie/historische-kurse>

„Historische Kurse zu DAX | wallstreet:online“

<https://www.wallstreet-online.de/indizes/dax/historische-kurse>

„Historische Kurse zu ENBW | 522000 | wallstreet:online“

<https://www.wallstreet-online.de/aktien/enbw-energie-baden-wuerttemberg-akt-aktie/historische-kurse>

„Historische Kurse zu EURO STOXX Utilities EUR (Price) | wallstreet:online“

<https://www.wallstreet-online.de/indizes/euro-stoxx-utilities-eur-price/historische-kurse>

# Monitor Deloitte.

Die Deloitte Consulting GmbH („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder [kontakt@deloitte.de](mailto:kontakt@deloitte.de) widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.