

Energievertrieb  
der Zukunft



Markt, Realitäten und Lösungsansätze im Energievertrieb	04
Fokussierte Produkte und Dienstleistungen als Basis	06
Digitalisierte, aus Kundensicht gedachte Prozesse als Motor	08
Neue Fähigkeiten und agile Organisation zur Verankerung des Wandels	12
Der Weg zum zukünftigen Vertrieb als Teil des Ziels	16
Kontakt	20

# Markt, Realitäten und Lösungsansätze im Energievertrieb

Was hält die Digitalisierung für Energievertriebe bereit?  
Das energiewirtschaftliche Ökosystem verändert sich nachhaltig. Durch die Digitalisierung schwinden die Grenzen zwischen Mobilität, Telekommunikation und Energie – Infrastrukturen für ursprünglich separierte Sektoren und Güter wie Strom, Daten und Verkehr verschmelzen.

Die gute Nachricht für Energieversorger ist, dass sich aus dieser Entwicklung Möglichkeiten für neue Geschäftsfelder ergeben. Die schlechte Nachricht ist, dass auch Wettbewerber aus anderen Industrien und Sektoren diese Entwicklung erkannt haben und mit hoher Geschwindigkeit in das Kerngeschäft von Versorgern eintreten. Ein Beispiel hierfür sind deutsche Automobilhersteller mit einem eigenen Energievertrieb, um ein ganzheitliches Leistungsportfolio in der Elektromobilität aus einer Hand anbieten zu können (Strom, Ladeinfrastruktur, intelligentes Lademanagement, Installation, Elektrofahrzeuge).

Für Energieunternehmen stellt sich die Frage, wie der Wandel im Markt und die Veränderung der Kundenerwartungen die

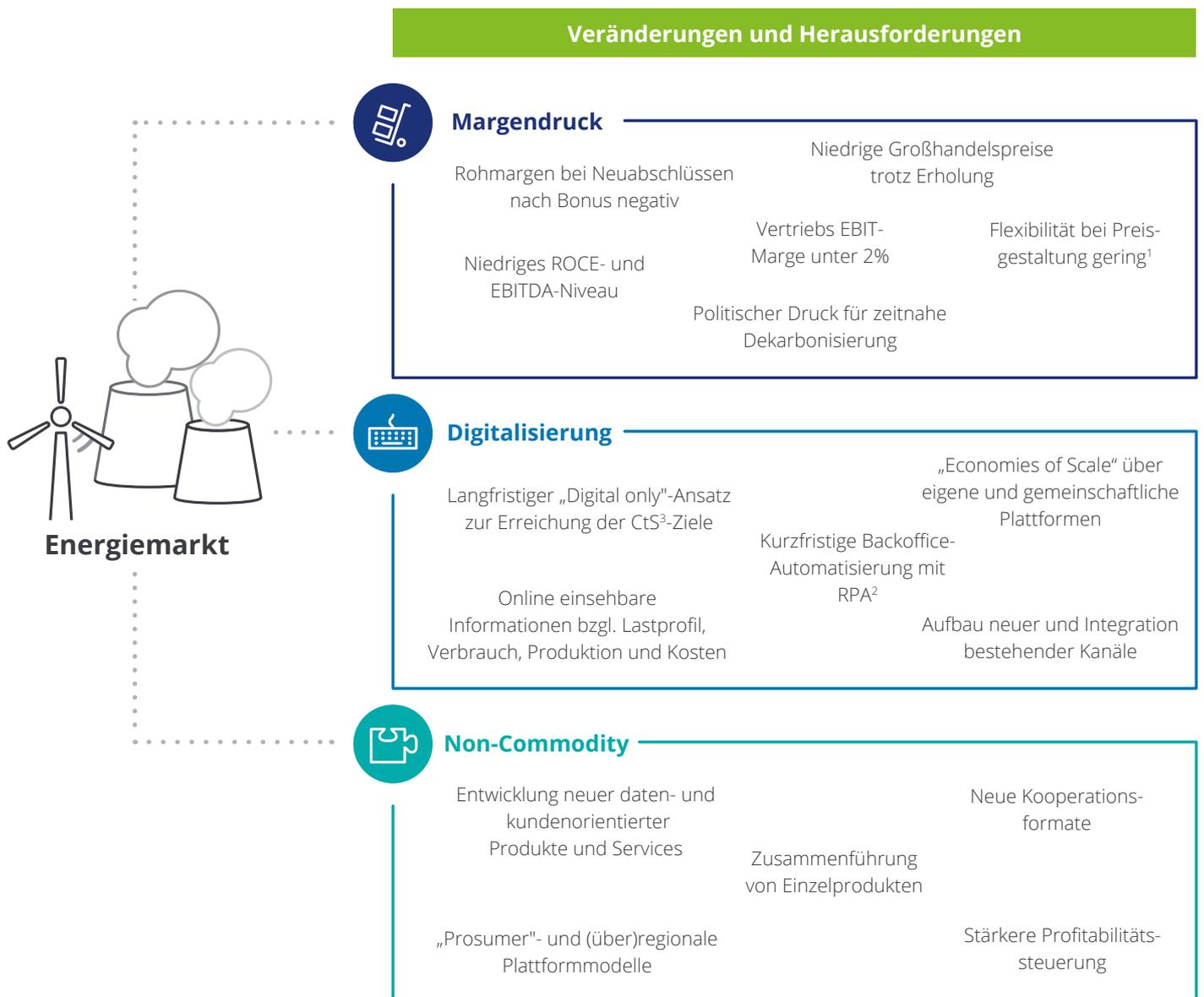
Aufstellung des Energievertriebs verändern müssen. Früher war der Energievertrieb eine Notwendigkeit, um selbst erzeugte und/oder eingekaufte Energie absetzen zu können. Die Strukturen glichen eher einer reaktiven Verwaltung. In heutigen Zeiten sind Strom und Gas nur eine Commodity eines beliebig austauschbaren Lieferanten. Den oft rückläufigen Wertbeitrag der Wertschöpfungsstufe Vertrieb gilt es, in Zukunft im Zuge der immer weiter digitalisierten Umgebung und der Verschmelzung der Lebensbereiche „Zuhause“ und „Mobilität“ zu verbessern. Nicht nur Automatisierung und individuellere Steuerung des energiewirtschaftlichen Ökosystems „Haushalt“, sondern auch neue Kooperationsmodelle lassen sich mit digitalen Strukturen in diesem Ökosystem leichter umsetzen.

Der Wandel in der Denkweise der künftig schlanken Vertriebsorganisation wird sich vor allem auf Kundenzentrierung fokussieren. Die erforderliche gesamtheitliche Transformation muss jedoch bedacht gesteuert werden, da bei vielen Versorgern auch die etablierten Strukturen nicht sofort und in Gänze abgelöst werden können oder sollen. Sie muss jedoch alle drei wesentlichen Vertriebsdimensionen

- Produkte und Dienstleistungen,
- Prozesse und Technologie sowie
- Rollen und Organisation

konsequent, parallel, aber in Wellen verändern.

Abb. 1 – Veränderungen und Herausforderungen für den Energievertrieb der Zukunft



**Lösungsansätze**

- Gesamthafes Transformationsprogramm zur gleichzeitigen Veränderung von Organisation, Kultur und Systemlandschaft
- Innovationsführerschaft über neue Kooperationsprogramme, interne Ideen, Hubs und Veränderung der Arbeitsweise
- Kundenorientierung über Steuerung und Messung entlang von Customer Journeys sowie Etablierung neuer Kontaktpunkte
- Margenführerschaft über Prozessautomatisierung und -verlagerung sowie kennzahlengesteuerte Portfoliooptimierung

<sup>1</sup> 23,2% Beschaffungs- und Vertriebsanteil im Haushaltsstrompreis

<sup>2</sup> RPA = Robotic Process Automation

<sup>3</sup> CtS = Costs to Serve

Quellen: BDEW, Fraunhofer, Monitor Deloitte.

# Fokussierte Produkte und Dienstleistungen als Basis

Sektorkonvergenz, neue, teils industrieferne Wettbewerber sowie die Erwartungen an ein nahtloses, kanalübergreifendes Kundenerlebnis definieren den Produkt- und Dienstleistungskatalog des Energievertriebs der Zukunft. Der Liefervertrag ist nur noch ein Baustein einer Komplettlösung im energiewirtschaftlichen Ökosystem.

Energieversorger müssen ihre Positionierung in Wertschöpfungsketten außerhalb ihres Kerngeschäfts suchen, um vollumfängliche Lösungen anbieten zu können. Dabei sind grundsätzliche Anpassungen des bestehenden Leistungsportfolios hinsichtlich Diversifizierung notwendig: Eine fokussierte, aber deutliche Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungskataloges in Non-Commodity-Segmente ist zwingend erforderlich. Die Erweiterung muss dabei mit der Positionierung des Markenkerns und differenzierenden Leistungsversprechen erfolgen. Basis für den nachhaltigen Erfolg ist unter anderem die notwendige Personalisierung in Form einer bedürfnisgerechten und segmentorientierten Anpassung von Produkten und Dienstleistungen. Dies geschieht durch die Zusammenführung einzelner Produktbausteine zu „echten“, die Kundenerwartungen adressierenden Lösungen. Basis hierfür

ist eine Modularisierung der Produkt- und Dienstleistungskomponenten. Eine Vertiefung bzw. Verbreiterung der notwendigen Wertschöpfung, z.B. über die Akquise oder den Aufbau neuer, notwendiger Kompetenzen, ist die logische Konsequenz. Dabei ist eine Komplettabdeckung oft nicht möglich, wodurch Partnerschaften und Kooperationen wichtiger werden. Wo diese sinnvoll sind, ist auch die Pflege offener Schnittstellen zur schnellen Integration von Partnern erforderlich.

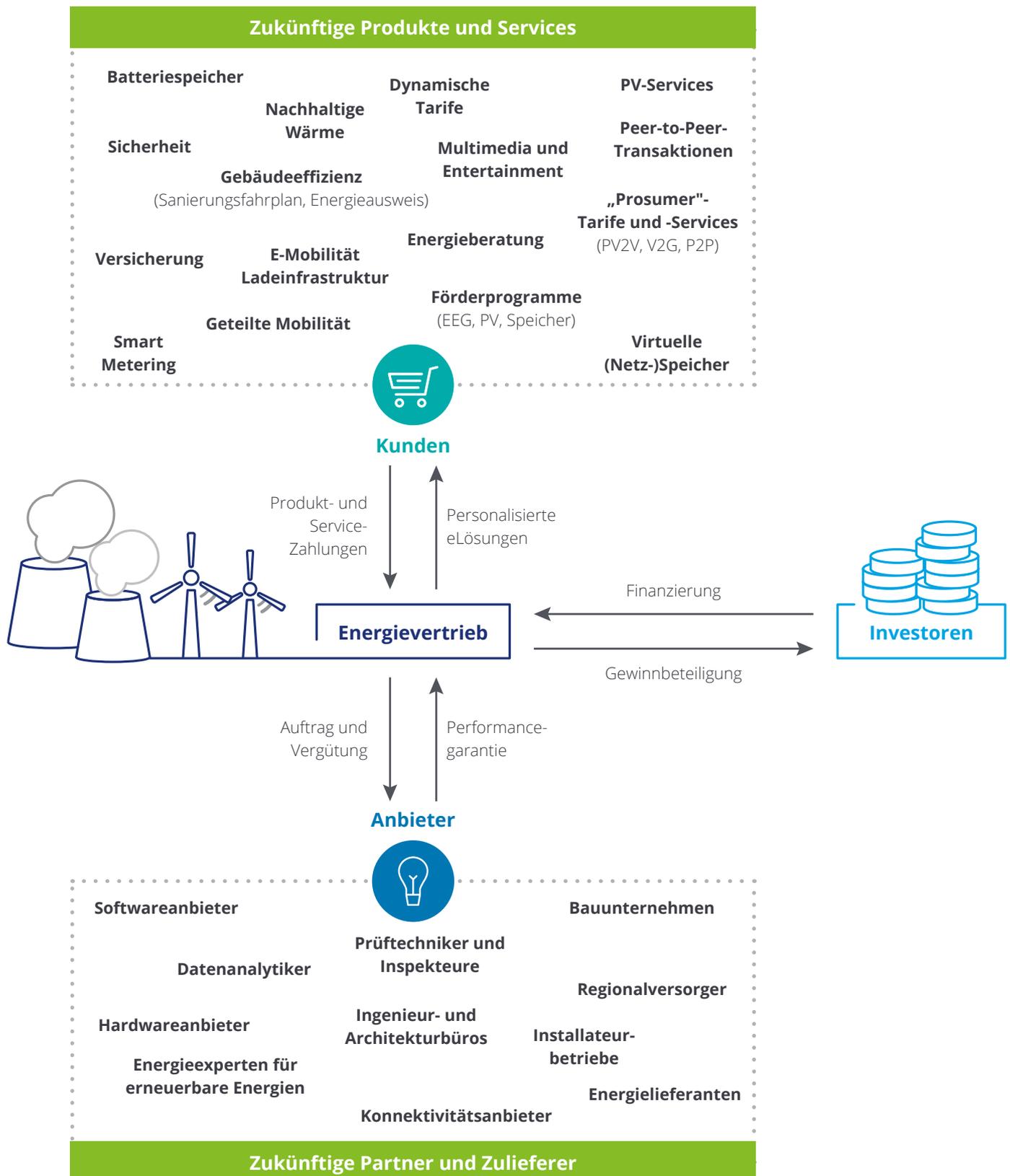
Die Zügigkeit, mit der neue Produkte (digital und traditionell) in den Markt eingeführt und weiterentwickelt werden, ist ein zusätzlicher Treiber der Veränderung. Die Entwicklungsgeschwindigkeit wird dabei größtenteils außerhalb der Energiebranche vorgegeben. Wurden Release-Updates in Monats- bzw. Quartalszyklen gedacht, diktiert mittlerweile z.B. Software-Firmen die

Prozessfrequenz durch mehrere Updates pro Woche.

Zur nachhaltigen Positionierung in bestehenden und zur Besetzung neuer Geschäftsfelder gilt es, den Paradigmenwechsel bei Produktangebot und -evolution zu verankern:

- Verkürzung der Entwicklungszyklen durch Fokussierung auf Minimum Viable Products
- Erweiterung des Produktportfolios von Commodity-Lieferverträgen zu personalisierten (Nicht-)Energie-Lösungen
- Flexibilisierung der Standard-Produkte hin zu modularen Produkten und Dienstleistungen

Abb. 2 – Über den Ausbau des Non-Commodity-Geschäfts positioniert sich der Energievertrieb als Schnittstelle zwischen Anbieter und Kunden



# Digitalisierte, aus Kundensicht gedachte Prozesse als Motor

Die zahlreichen neuen funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen der veränderten Produktwelt erfordern eine Neuausrichtung der Prozesslandkarte, um die Geschwindigkeit zu erhöhen und Personalisierungsmöglichkeiten zu erweitern. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die konsequente Nutzung sinnvoller Digitalisierungspotenziale in allen Unternehmens- und Prozessbereichen.

Aus unserer Sicht ist dabei ein grundlegender Perspektivwechsel in Gestaltung und Ausführung der Prozesse einzunehmen:

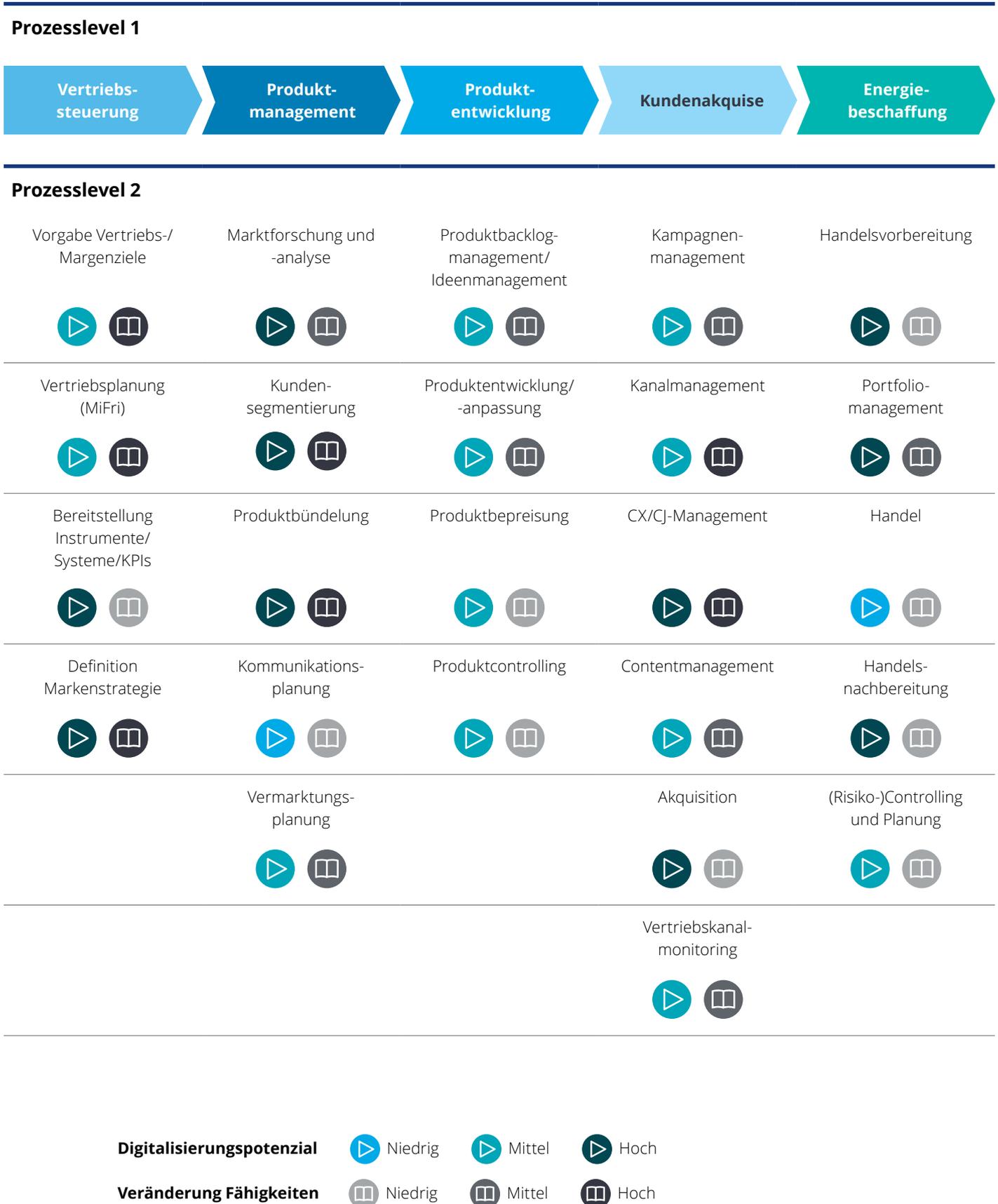
- Von Tarifanpassungen zu bedürfnisorientierten, personalisierten Produktlösungen (siehe Seite 06)
- Von Prozessorientierung zu End-to-End-Betrachtungen entlang dedizierter Customer Journeys
- Von reaktiven, auf Erfahrungen basierenden zu erkenntnisgetriebenen, proaktiven und kundenwertorientierten Prozessen
- Vom reaktiven Service zu digitalisierten 24/7-Self-Services für B2C-Commodity-Produkte (Strom und Gas)
- Vom Kanalfokus zur Omnikanalsteuerung entlang Customer Journeys, Preisen und Kommissionierung
- Von manuellen und komplexen Prozessen zu Automatisierung und künstlicher Intelligenz für Kunden und Vertrieb

Für alle Bereiche gilt, dass Prozesse beschleunigt, durchgängig und gleichzeitig modular aufzubauen sind. Die Beschleunigung beispielsweise im Prozess „Kundenbetreuung/-kontaktmanagement“ ermöglicht unter anderem Digitalisierungspotenziale von:

- 70 Prozent für die Beantwortung von Kundenanfragen via Chat-Bots/ Speech-to-Text
- >90 Prozent bei Ablesung und Abrechnung
- >80 Prozent für die Bestellstrecke von Non-Commodity-Produkten
- >95 Prozent für die Bestellstrecke von Commodity-B2C-Produkten

Während in allen Prozessbereichen hohes Veränderungs- und Digitalisierungspotenzial zu finden ist, sind die Fähigkeitslücken im Management von Segmenten, Kanälen und Customer Experience (CX) oft am größten.

**Abb. 3 – Übersicht Digitalisierungspotenzial entlang der Prozesslandschaft**



## Prozesslevel 1



## Prozesslevel 2

Kundenbetreuung/ -kontaktmanagement	Gerätemanagement	Verwaltung Lastgangprofile	Angebots/ Vertragscontrolling
Ablesung	Installation	Energiemengen- bilanzierung	Beschaffungs- controlling
Abrechnung	Betrieb und Wartung	Marktkommunikation	Segmentcontrolling
Forderungs- management	Partnermanagement	Lastflussberechnung	Interne Leistungs- verrechnung
Lieferantenwechsel	Servicevertrags- management	Reporting	
Kundendaten- management			

**Digitalisierungspotenzial**

Niedrig

Mittel

Hoch

**Veränderung Fähigkeiten**

Niedrig

Mittel

Hoch

# Neue Fähigkeiten und agile Organisation zur Verankerung des Wandels

Um oben genannte Prozesse umzusetzen, werden bei fast allen Versorgern neue Rollen und Organisationseinheiten benötigt.

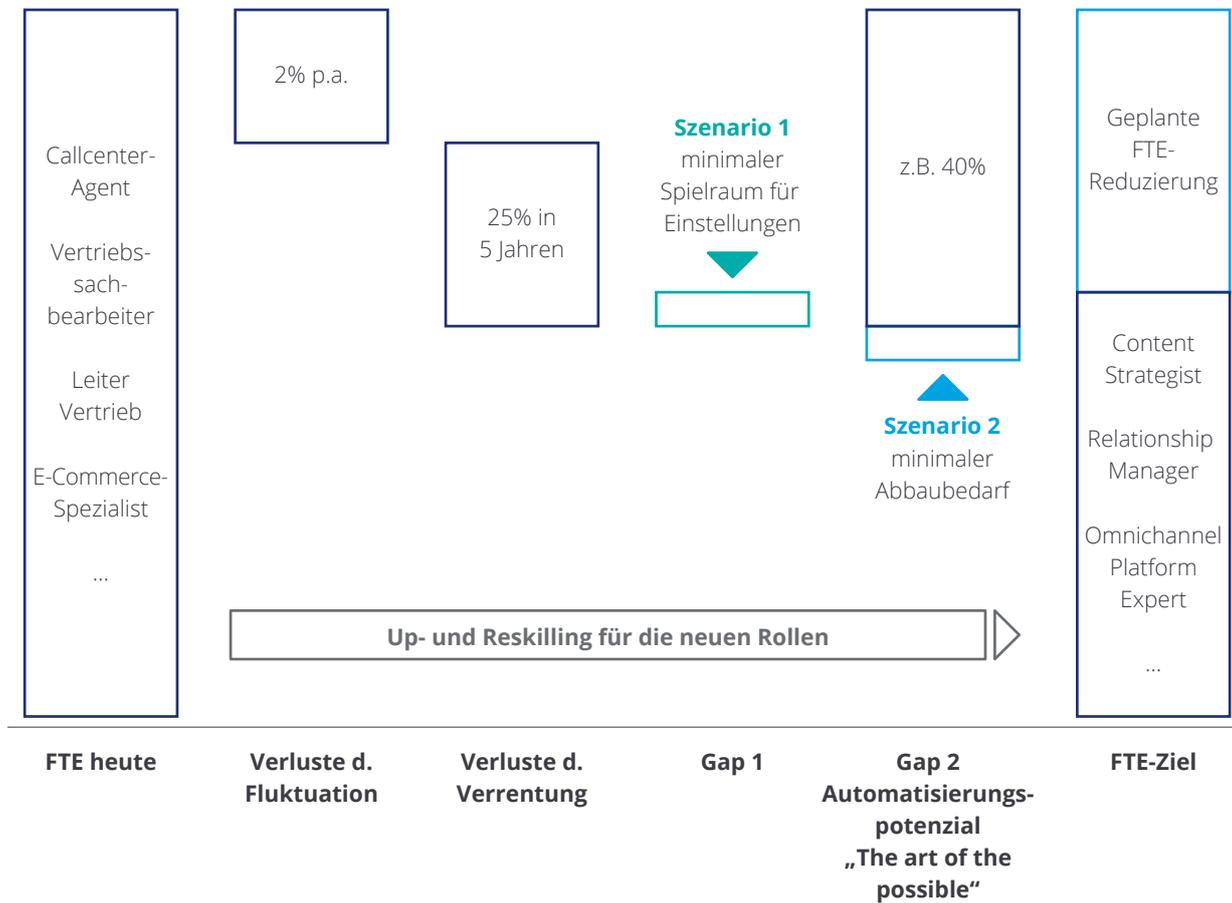
Aus den Veränderungen der Vorgänge und Rollen ergibt sich ein signifikanter Transformationspfad. Dabei wirkt die Digitalisierung von Prozessen entlang mehrerer Dimensionen: erstens über Automatisierung zu einer Reduktion der notwendigen

Mitarbeiter, zweitens über veränderte Rollenprofile zu Schulungs- und Trainingsbedarf, drittens zum Aufbau bisher fehlender Fähigkeiten. Auszugsweise werden in Abbildung 4 einige Rollenbeschreibungen dargestellt.

Abb. 4 – Ausgewählte Beispiele für neue Rollen im Energievertrieb der Zukunft

Content Manager	(Omni-)Kanalmanager	SCRUM Master/Agile Coach
<p><b>Level:</b> Teamleiter</p> <p><b>Bereiche:</b> Customer Experience</p> <p><b>Reporting an:</b> Leiter Customer Experience</p>	<p><b>Level:</b> Teamleiter</p> <p><b>Bereiche:</b> Kanalmanager</p> <p><b>Reporting an:</b> Leiter Kanalmanager</p>	<p><b>Level:</b> Teamleiter</p> <p><b>Bereiche:</b> Vertriebs-IT</p> <p><b>Reporting an:</b> Leiter Vertriebs-IT</p>
<p><b>Rollenbeschreibung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung für Content entlang der Customer Journeys in Zusammenarbeit mit Kanälen und Märkten</li> <li>• Entwicklung und Erfolgsmessung von Kampagnen</li> <li>• Sicherstellung einheitlicher Kundenkommunikation</li> </ul>	<p><b>Rollenbeschreibung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanalentwicklung und -steuerung</li> <li>• Verantwortung externer Kooperation in Hinsicht auf Preise, Kommissionierung und Qualitätssicherung</li> <li>• Sicherstellung Informationsverfügbarkeit</li> </ul>	<p><b>Rollenbeschreibung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung und Sicherstellung agiler Methodik</li> <li>• Gestaltung und Durchführung von Coachings zur Steigerung des agilen Reifegrads</li> </ul>
<p><b>Verantwortlichkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiert Anforderungen für Inhaltserstellung</li> <li>• Verantwortet Kampagnenkonzepte, -inhalte und -budgets entlang Segmentprioritäten</li> <li>• Maximiert die Sichtbarkeit von Inhalten über Verfolgung von Trends im SEM/SEA-Bereich</li> <li>• Bestimmt KPIs zur Analyse und regelmäßigen Optimierung von Inhalten</li> <li>• Wirkt mit bei der Erstellung einer Brand-Marketingstrategie und konsistenter Brand User Stories</li> <li>• Unterstützt den konsistenten Markenauftritt</li> </ul>	<p><b>Verantwortlichkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legt Konzepte zur Vermarktung der Kanäle fest</li> <li>• Koordiniert Informationsbedarfe und -sammlung</li> <li>• Erstellt Kanalplanungen (Preise, Absätze)</li> <li>• Verantwortet kanalorientierte Vertriebsziele und Umsetzung kanalspezifischer Projekte</li> <li>• Verhandelt und steuert Preissetzung und Kommissionierung entlang der Kanäle</li> <li>• Kooperiert mit internen und steuert externe Mitarbeiter zur konsistenten Kanalgestaltung (z.B. Content, Märkte)</li> </ul>	<p><b>Verantwortlichkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortet Trainings zur Etablierung agiler Prozesse und Vorgehensweisen in Teams</li> <li>• Etabliert und überwacht Ziele innerhalb der agilen Projektumsetzung</li> <li>• Veranschaulicht agile Denkweise im Alltag</li> <li>• Löst teaminterne Konflikte und trifft klärende Entscheidungen</li> <li>• Vertritt Teaminteressen ggü. Stakeholdern</li> <li>• Steuert externe Dienstleister sowie das Team durch die Behebung von Hindernissen</li> </ul>

**Abb. 5 - Illustrativer Übergang von bestehender zu zukünftiger Anzahl Mitarbeiter im Vertrieb**



• Trotz verhältnismäßig hoher Verluste wird die Ausschöpfung der Automatisierungspotenziale zum entscheidenden Faktor für das Personalmanagement.

• Sollen Entlassungen verhindert werden, so muss aufgrund der Anforderungen an die neuen Rollen massiv in die Aus- und Weiterbildung der heutigen Mitarbeiter investiert werden.

Bestehende Fähigkeiten müssen nicht in Gänze über Bord geworfen werden, es bedarf jedoch massiver Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter, um Entlassungen aufgrund neuer Rollenprofilanforderungen und der Ausschöpfung von Automatisierungspotenzialen zu minimieren. Aktuell ist davon auszugehen, dass durch den verstärkten Einsatz neuer digitaler Technologien eine Reduktion der Vollzeitäquivalente (VZÄ) möglich wird. Der gesamte Veränderungsbedarf im Vergleich zu heutigen Rollenprofilen liegt bei 50–70 Prozent.

Die neuen Anforderungen an den Energievertrieb verändern natürlich auch dessen Organisationsstrukturen und Steuerungsmechanismen. Die entsprechend notwendigen Veränderungen sollten auf fünf Prinzipien basieren.

**1. End-to-End-Verantwortung:** Das funktionale Silo-Denken wird abgelöst durch eine durchgehende Verantwortung je Kundenuntersegment. Damit wird eine ergebnisbasierte Kundenorientierung strukturell verankert. Die Organisation wird über geteilte Ziele und damit über Bereichsgrenzen hinweg in Richtung dieser übergeordneten, dominierenden Dimension gesteuert.

**2. Neue Fähigkeiten:** Der moderne Energievertrieb muss einige Kernfähigkeiten selber aufbauen und ausbilden. Neben den Themen Kundenzentrierung und Innovation ist Datenanalyse zentral für den zukünftigen Erfolg.

**3. Stärkung Vertriebs-IT:** Vertriebsinterne IT-Fähigkeiten sind – teilweise auch durch Insourcing – auszubauen, um eine nachhaltige Differenzierung genutzter Digitalplattformen zu gewährleisten.

**4. Arbeiten in interdisziplinären Teams und Sprints:** Das permanente Arbeiten in Projekten wird zum Regelfall, um die vielschichtigen Kundenprobleme beantworten zu können. Diese Projektkonstellationen bilden den Nukleus einer komplett agilen Vertriebsorganisation. Zur Erreichung von Sprintzielen bedarf es der flexiblen Kombination relevanter Fähigkeiten zu interdisziplinären Teams. Diese können basierend auf der Backlog-Planung nach jedem Sprint neu kombiniert werden.

**5. Agile Arbeitsformen (kontinuierliche Entwicklung vs. Abarbeitung von Aufgaben):** Agile Arbeitsformen wie SCRUM oder Kanban sind durchgängig anzuwenden. Die notwendigen SCRUM Masters und Agile Coaches stellt der Vertrieb selbst. Durch eine übergreifende Backlog-Planung wird eine Erhöhung der organisatorischen Entwicklungs- und Reaktionsgeschwindigkeit erreicht.

# Der Weg zum zukünftigen Vertrieb als Teil des Ziels

Das Arbeiten in der beschriebenen agilen Weise entlang der skizzierten neuen Prozesse und Strukturen ist nicht von heute auf morgen umsetzbar. Es gilt, einen Transformationspfad zu entwickeln, der einerseits das Zielbild weiter konkretisiert und andererseits bereits auf dem Weg zum Ziel die Mitarbeiter aus- und weiterbildet, sich in der neuen und agilen Arbeitsweise zurechtzufinden. Die Mannigfaltigkeit der anzugehenden Themen reicht dabei von Produkten und Dienstleistungen, Prozessen, Systemlandschaft, Organisation und Steuerung bis hin zu Fähigkeiten und Unternehmenskultur und umfasst somit alle Dimensionen eines zukünftigen Organisationsmodells.

In einem ersten Schritt ist es notwendig, das Zielbild durch strategische Leitlinien zu konkretisieren und klare Vorgaben zu machen, in welche Richtung dessen weitere Ausgestaltung und die Konzeption der Dimensionen des zukünftigen Organisationsmodells zu erfolgen haben. Energievertriebe fokussieren sich dabei häufig auf hohe Kundenzufriedenheit (NPS<sup>1</sup> oder CSAT<sup>2</sup> als messbare Kennzahlen), niedrige Costs to Serve und eine deutlich reduzierte Time to Market. Um diese strategischen Leitlinien umsetzen zu können, gilt es, Prozesse weitestgehend zu automatisieren und agil zu gestalten, Kundenkanäle zu digitalisieren und die Nutzung von Kundendaten zu erhöhen.

Auf Basis dieser konkretisierten Leitlinien und Vorgaben erfolgt nun in einem zweiten Schritt die tatsächliche Ausgestaltung des Zielbildes – idealerweise bereits in einer agilen Arbeitsweise in Form von ite-

rativen Sprints und durch interdisziplinäre Teams. Um die Komplexität beherrschbar zu halten, sollte zu Beginn erst einmal nur ein sinnvoller Querschnitt des zukünftigen Organisationsmodells bearbeitet, dabei jedoch schon eine End-to-End-Sicht eingenommen werden.

## **Beispiel**

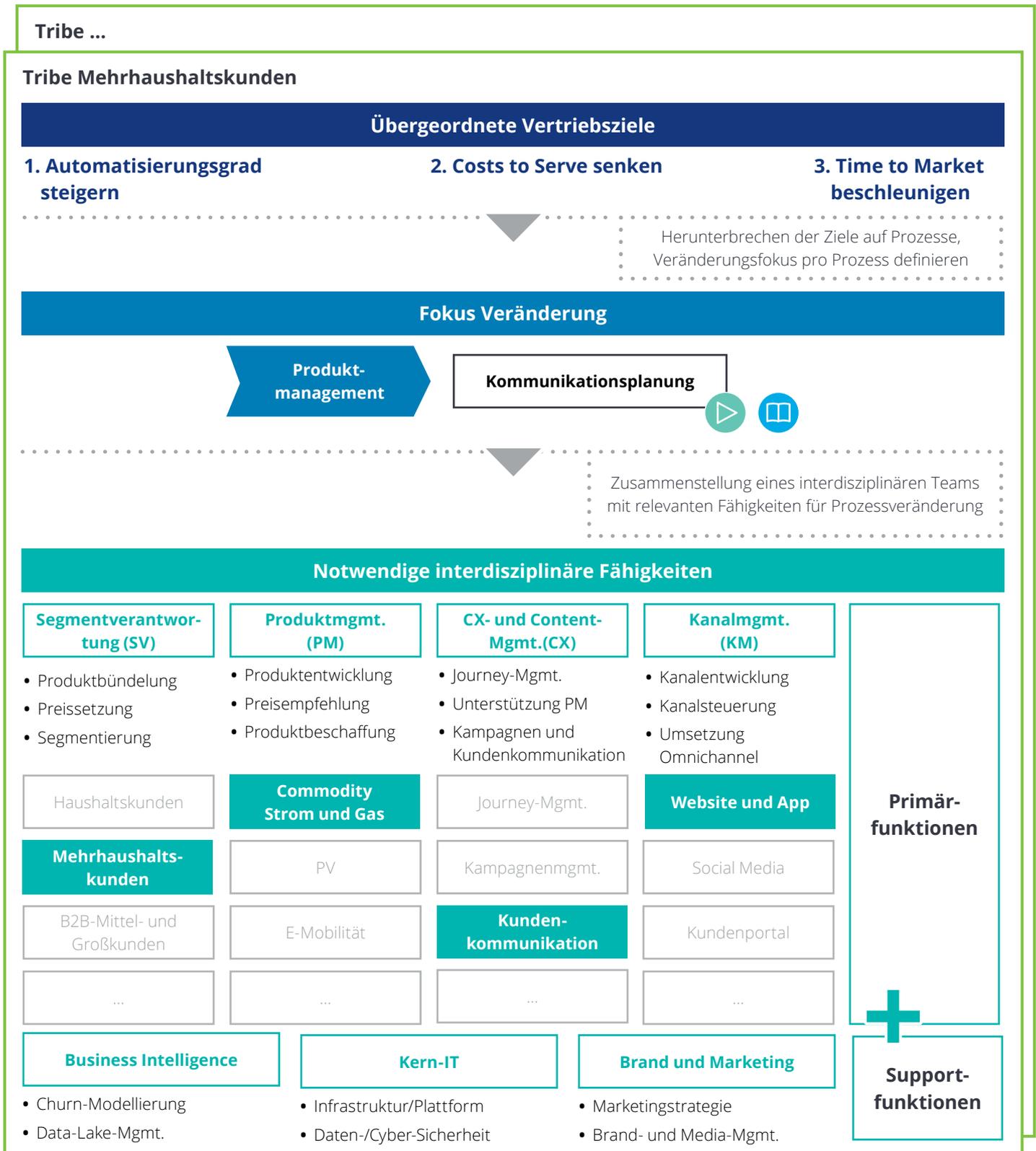
Der Segmentverantwortliche für Mehrhaushaltskunden (als Querschnitt des zukünftigen Organisationsmodells) detailliert mit Unterstützung funktionaler/interdisziplinärer Teams (s. Abb. 6) die relevanten Vorgänge entlang des Prozessmodells sowie die jeweils dafür notwendigen Systeme, Fähigkeiten, Rollen, Verantwortlichkeiten und Steuerungsmechanismen – unter Berücksichtigung der strategischen Leitlinien und Ziele. Für den Prozess Kommunikationsplanung erfordert dieses bspw. die Zusammenstellung einer Squad unter Einbezug von Mitarbeitern der

Funktionen Produktmanagement, CX- und Contentmanagement, Kanalmanagement, Business Intelligence, Kern-IT sowie Brand und Marketing.

<sup>1</sup> Net Promoter Score

<sup>2</sup> Customer Satisfaction

Abb. 6 – Definition des Prozesses „Kommunikationsplanung durch den Tribe Mehrhaushaltskunden“



**Digitalisierungspotenzial**    Niedrig    Mittel    Hoch

**Veränderung Fähigkeiten**    Niedrig    Mittel    Hoch

Ist dieses in Form von Sprints, z.B. eines Sprints pro Prozess, abgeschlossen oder weit vorangeschritten, so kann der Verantwortliche eines weiteren Querschnitts, z.B. B2B-Mittel- und Großkunden, analog vorgehen und auf den Ergebnissen der vorangegangenen Sprints aufsetzen. Wichtig dabei ist, eine übergeordnete und koordinierende Instanz einzusetzen, die die Arbeit der verschiedenen Squads und Tribes synchronisiert und inhaltlich steuert.

Vorteile dieses Ansatzes sind:

- Beherrschbare Komplexität, da jeweils Querschnitte des zukünftigen Organisationsmodells beschrieben werden, die durch eine übergreifende Instanz inhaltlich synchronisiert werden
- Umfassende End-to-End-Sicht auf den jeweiligen Querschnitt
- Vorgehen der Arbeitsgruppen in neuen Strukturen („Squads und Tribes“) und somit sukzessive Vorbereitung aller Mitarbeiter auf agile Arbeitsweisen im Zielzustand
- Iteratives Prozedere und damit Möglichkeit, Entwickeltes bei Bedarf anpassen zu können
- Ggf. Parallelisierung der Arbeitsgruppen und damit Zeitersparnis

Sobald die Dimensionen eines Querschnitts (Prozesse, Rollen, Systeme, Verantwortlichkeiten und Steuerungsmechanismen) definiert sind, sind diese soweit wie möglich in ihrer neuen Konfiguration, sprich in den neuen Prozessabläufen und Systemen, mit neuen Verantwortlichkeiten etc. umzusetzen und zu leben. Voraussetzung dafür ist vor allem die Verfügbarkeit der notwendigen Fähigkeiten und Rollen. Sofern nicht bereits vorhanden, sind diese für eine zeitnahe Umsetzung kurzfristig und flexibel am Markt einzukaufen (z.B. über Partner oder freie Mitarbeiter). Gleiches gilt für die Einführung notwendiger Systeme: Es ist zu prüfen, wie bestehende

Lösungen aufwandsarm an die veränderten Anforderungen angepasst oder, falls nicht möglich, neue, vor allem modular aufgebaute Systeme kurzfristig beschafft werden können.

Durch die sukzessive und Sprint-basierte Definition und Umsetzung der Querschnitte und ihrer neuen Konfiguration gelingt es, die Vorteile eines agilen und iterativen Vorgehens zu nutzen. Fehler, die sich bei linearen und plangesteuerten Transformationsansätzen in der Regel gehäuft am Ende einer Transformation zeigen, werden bei einem solchen Ansatz bereits frühzeitig erkannt, behoben sowie in nachfolgenden Sprints vermieden. Hilfreich dazu ist der von Deloitte entwickelte Lean-Change-Ansatz, der das Änderungsmanagement zu einem wesentlichen Teil des Transformationsprozesses macht und Prinzipien anderer agiler Kontexte vereint, z.B. die Lean Start-up Principles, das Agile Manifest und die Kanban-Methode.

Messbare Erfolge der Vertriebstransformation können in den ersten sechs Monaten realisiert werden. Der Transformationsprozess dauert in der Regel deutlich länger, ist dabei jedoch als Teil des Zieles zu verstehen: Die bestehenden Vertriebsstrukturen und -prozesse werden zukunfts- und wettbewerbsfähig ausgerichtet. Genauso wichtig sind die dabei gesammelten Erfahrungswerte und entwickelten Methoden, bilden diese doch das Fundament für die zukünftig erfolgreiche Bewältigung kürzer werdender und radikaler ausfallender Veränderungszyklen.



# Kontakt



**Dr. Thomas Schlaak**

Partner  
Power, Utilities & Renewables  
Tel: +49 (0)151 5800 3840  
tschlaak@deloitte.de



**Hilmar Franke**

Director  
Power, Utilities & Renewables  
Tel: +49 (0)151 5800 2230  
hfranke@deloitte.de



**Mark Brosig**

Manager  
Power, Utilities & Renewables  
Tel: +49 (0)151 5800 1826  
mbrosig@deloitte.de

## Monitor **Deloitte.**

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 irgendjemand 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 die rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.