

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Vertrieb & Marketing

Energiemarkt 2030+

Von **Florian Werner**, **Andreas von Eichborn** und **Malte Gelück**,
The Advisory House

Energiemarkt 2030+

Auswirkungen auf den EVU-Vertrieb

In der Analyse einer Vielzahl globaler Trends wurden fünf Kerntreiber identifiziert, welche den Energiemarkt maßgeblich verändern werden. Aus dem resultierenden Zukunftsszenario lassen sich Implikationen und Handlungsempfehlungen für den Vertrieb von EVU ableiten. Der Energiemarkt 2030+ trennt sich in eine zentrale und eine dezentrale Welt auf, welche weiterhin verbunden bleiben. In der zentralen Welt sind Economies of Scale und hohe Automatisierung wesentliche Erfolgsfaktoren. In der dezentralen Welt werden hingegen Kundenorientierung, maßgeschneiderte Lösungsangebote und Kooperationsansätze immer wichtiger. Vor allem in der dezentralen Welt ist durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zukünftig Wachstum möglich. Eine Bedienung beider Welten durch die gleiche Organisation wird dabei aber zunehmend schwieriger, sodass sich EVU zukünftig klar fokussieren müssen.

Von **Florian Werner, Andreas von Eichborn** und **Malte Gelück**, The Advisory House

Gegenwärtig stehen Energieversorger vor einer Vielzahl an Herausforderungen. So sorgen weiterhin sinkende Großhandelspreise für eine zunehmende Unrentabilität fossiler Kraftwerke. Gleichzeitig besteht vertriebsseitig ein verstärkter Wettbewerb, neue und vor allem profitable Kunden zu gewinnen beziehungsweise langfristig zu halten. Sich ändernde Kundenbedürfnisse und eine zunehmende Wechselbereitschaft der Kunden führen insbesondere in der Grundversorgung zu sinkenden Kundenzahlen und damit zu sinkenden Margen im Commodity-Geschäft. Verstärkt wird dies durch zunehmende Transparenz über Vergleichsportale, neue Player auf dem Markt und die Ausweitung der Vertriebsgebiete durch bestehende Anbieter. Die Ausweitung der Produktpalette bis hin zu Smart-Home-Produkten und energienahen Servicedienstleistungen kann bei den meisten EVU bisher den Umsatzrückgang im Kerngeschäft nicht kompensieren. Hinter all diesen Entwicklungen stecken fundamentale Treiber, die den Energiemarkt 2030+ nachhaltig verändern werden und deren erste Auswirkungen heute schon erkennbar sind.

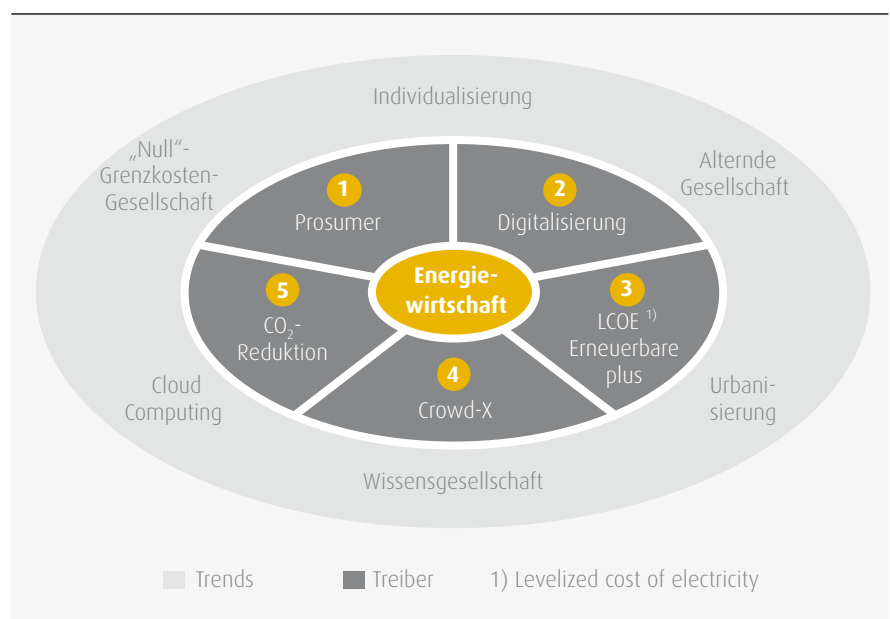
Kerntreiber des Energiemarkts 2030+

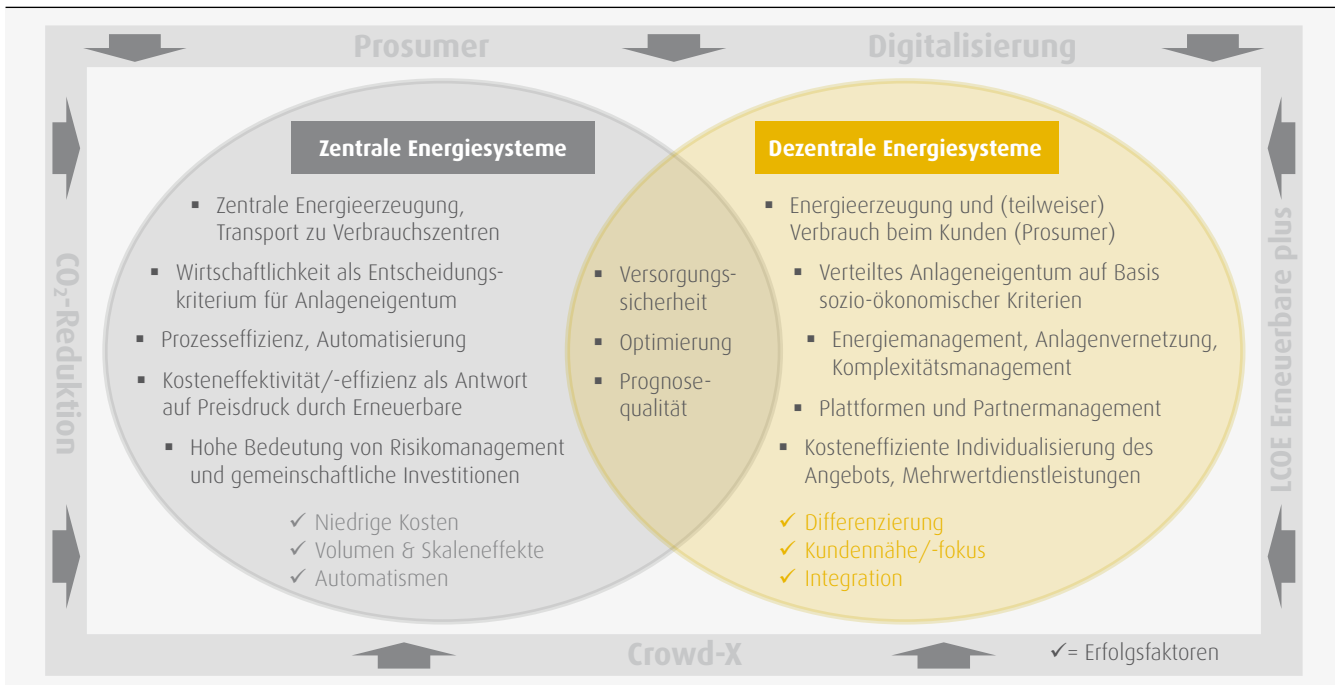
Zur Untersuchung aktueller und zukünftiger Entwicklungen wurde eine große Anzahl sozialer, politischer, ökonomischer und technologischer Trends analysiert. Dabei wurden fünf wesentliche Kerntreiber

identifiziert, die die zukünftige Entwicklung des Energiemarktes maßgeblich beeinflussen. Diese Treiber beeinflussen und beschleunigen sich gegenseitig, was ihre Auswirkungen noch verstärkt (Abb. 1). Die identifizierten Kerntreiber sind:

1. Prosumer: Erzeugung und Eigenverbrauch durch Konsumenten,
2. Digitalisierung: höhere Datenmengen und Automatisierung,
3. Sinkende Stromgestehungskosten von erneuerbaren Energien, Speichern und Flexibilitäten,
4. Crowd-X: Sharing Economy im Energiemarkt,

01 Trends und Treiber für den Energiemarkt



02 Aufteilung in **zentrale** und **dezentrale Welt**

5. CO₂-Reduktion: Emissionssenkung durch regulatorische und gesellschaftliche Maßnahmen.

Unter dem Begriff **Prosumer** versteht man Kunden, die einen Großteil ihrer Energie selbständig erzeugen und verbrauchen. Die Motivation der Prosumer ist dabei vorwiegend ökonomisch getrieben, vor allem, da die Kosten der Eigenerzeugung inklusive Speicherung deutlich unter den Energiepreisen der Versorger liegen werden. Darüber hinaus wird von einer zunehmenden Anzahl von Kunden Selbsterzeugung als Lifestyle-Aspekt gesehen. Dieser Trend hat zukünftig den deutlichsten Einfluss auf den Energiemarkt und wird durch die weiteren Treiber noch verstärkt.

Der Überbegriff **Digitalisierung** beschreibt eine Vielzahl von technologischen Entwicklungen, die in Zukunft zu einer stärkeren Vernetzung von Geräten und Anlagen führen und durch die Prozesse beziehungsweise ganze Unternehmensfunktionen vollständig automatisiert werden können. In Folge dieser verstärkten Vernetzung steigen das verfügbare Datenvolumen und die Relevanz des Zugangs zu diesen Daten, die zu einer wertvollen und nutzbaren Ressource werden. Data Analytics bildet zudem die Grundlage zur Entwicklung neuer Steuerungsmechanismen für Assets, Kundeninteraktionen und Geschäftsprozesse.

Durch weitere Lernkurveneffekte ist außerdem von einer weiteren starken Senkung der **Stromgestehungskosten von erneuerbaren Energien** auszugehen, insbesondere bei der Photovoltaik. Erneuerbare Energien, gekoppelt mit dezentralen Speichern und unter Nutzung von Flexibilitäten in Erzeugung und Verbrauch, werden bis zum Jahr 2030 weltweit die mit Abstand billigsten Formen der Energieerzeugung sein.

Zudem gewinnt die Sharing-Economy (sog. **Crowd-X**) zunehmend an Bedeutung, in der sich Menschen zusammenschließen, um Ressourcen miteinander zu teilen. Dabei verzichten Kunden auf den Anspruch, einzelne Güter persönlich zu besitzen. Dies bietet zum Beispiel die Möglichkeit, Erzeugungsanlagen in Kooperation zu finanzieren und zu nutzen. Energie kann unter den Beteiligten aktiv ausgetauscht und so die gemeinschaftlichen Assets optimiert und besser ausgelastet werden.

Weiterhin werden in Zukunft die **CO₂-Reduktion** und die Vision einer CO₂-armen Gesellschaft eine starke Rolle spielen. Es ist davon auszugehen, dass aufgrund regulatorischer Rahmenbedingungen und steigendem Druck von Verbrauchern und Investoren eine CO₂-arme Energieerzeugung weiter vorangetrieben wird. Dadurch

werden verstärkt dezentrale und erneuerbare Erzeugungstechnologien eingesetzt.

Entwicklung von zentraler und dezentraler Welt

Basierend auf den beschriebenen Treibern und deren Einflüssen auf die Energiewirtschaft lässt sich ein Zukunftsszenario für den Energiemarkt erstellen. In diesem Szenario gehen wir davon aus, dass der Energiemarkt sich in zwei unterschiedliche „Welten“ aufteilt (Abb. 2): eine „zentrale Welt“ und eine „dezentrale Welt“.

Zentrale und dezentrale Welt bleiben über Schnittstellen verbunden.

Die **zentrale Welt** wird durch einzelne große Erzeugungsanlagen charakterisiert (konventionell und erneuerbar) und bleibt vorherrschend für die Energieerzeugung. Durch die niedrigen Erzeugungskosten erneuerbarer Energien steigt der Druck auf die fossile Erzeugung. Daher gehen Investitionen in neue fossile Erzeugungsanlagen deutlich zurück. Um dem Preisdruck durch einen erhöhten Anteil erneuerbarer Erzeugung zu begegnen, sind eine erhöhte Prozesseffizienz und ein deutlich höherer Automatisierungsgrad erforderlich.

In der **dezentralen Welt** werden mehr kleinteilige, vernetzte Erzeugungstechnologien eingesetzt. Dadurch steigt der Anteil dezentraler Systeme (Erzeugungseinheiten und Speicher) deutlich an. Diese dezentralen Anlagen befinden sich mehrheitlich nicht mehr im Besitz der Energieversorger, sondern der Endkunden. Die Anzahl an Prosumern steigt konstant an; die Anlagen werden oftmals in Gemeinschaft genutzt. Aufgrund der hohen Anzahl dezentraler Anlagen wächst der Bedarf an Management-/Optimierungslösungen.

Diese beiden Welten bleiben über Schnittstellen im Netz und Energiehandel miteinander verbunden und sind nicht vollständig voneinander entkoppelt. Diese Schnittstellen garantieren weiterhin die Versorgungssicherheit und ermöglichen durch genauere Prognosen eine Optimierung des Energieeinsatzes.

Erfolgsfaktoren des Vertriebs in beiden Welten

Durch die unterschiedlichen Entwicklungen in beiden Welten ergeben sich zwangsläufig auch unterschiedliche Erfolgsfaktoren. Im zentralen Markt stehen Energieversorger vor der Herausforderung, das Kerngeschäft so kosteneffizient und automatisiert wie möglich aufzustellen und gleichzeitig ihren Marktanteil zu sichern. Aus Effizienzgründen findet eine Transformation statt, weg von vollintegrierten EVU hin zur spezialisierten, effizienten Besetzung einzelner Wertschöpfungsstufen. Vor allem der Einsatz digitaler Technologien ermöglicht es, durch einen maximalen Grad der Automatisierung Kosten zu senken und gleichzeitig unmittelbar auf Marktveränderungen zu reagieren. Als Resultat entstehen entlang der Wertschöpfungskette neue Geschäftsmodelle, zum Beispiel spezialisierte Betreiber von Erzeugungsanlagen, vollautomatisierte, algorithmenbasierte Handelseinheiten oder reine Vertriebsgesellschaften.

Entsprechend ist davon auszugehen, dass aufgrund des wachsenden Margendrucks kleinere EVU am Markt nicht bestehen werden, da die Sicherstellung der Profitabilität nur über ein hohes Umsatzvolumen und hohe Kundenzahlen (Economies of Scale) sowie eine größtmögliche Automatisierung möglich ist. Dies erfordert die Verwendung hochgradig standardisierter (Baukasten-) Produkte, mit denen die geforderten hohen Volumina umgesetzt werden können.

Kleinere EVU haben keine Zukunft in der zentralen Welt.

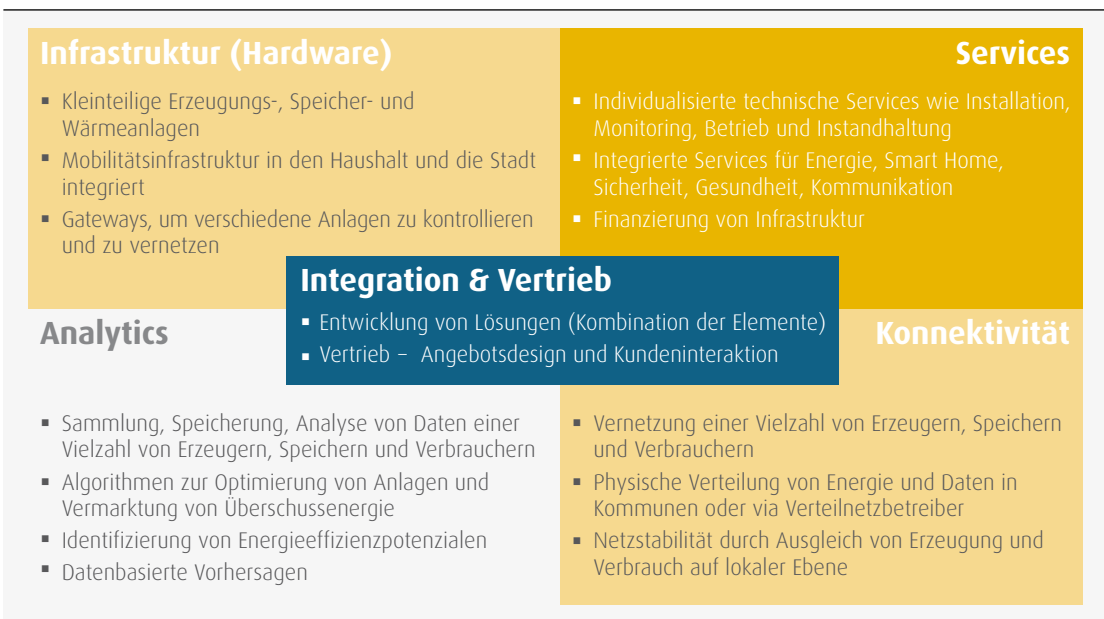
Im dezentralen Markt hingegen werden EVU kundenindividuelle Lösungen anbieten. Diese Lösungen sollten sich auf einzelne Anwendungsfälle spezialisieren und somit einen konkreten Mehrwert für den Kunden schaffen. Commodity-Produkte (Strom, Gas) sind in dieser Welt weiterhin ein Teil des Produktportfolios, dienen allerdings vor allem zur Vermarktung der jeweiligen Kundenlösung. Wichtig dafür ist der Fokus auf den Endkunden und seine Bedürfnisse, die an jeder Stelle der Customer Journey bedient werden müssen. Um kosteneffizient mehrere Kundensegmente bedienen zu können, bedarf es hierbei des Einsatzes von Mass-Customization-Ansätzen (individuelle Massenproduktion), mit denen modulare Produkte konfiguriert und flexibel kombiniert werden können.

Um zukünftig steigende Umsätze zu generieren, sind neue Wachstumsmodelle notwendig, die vorwiegend im dezentralen Markt zu finden sind. Im Fokus stehen dabei neue, innovative Geschäftsmodelle. Hier besteht, abweichend von der klassischen Wertschöpfungskette, die Möglichkeit, sogenannte „Mehrwertelemente“ (Abb. 3) frei zu kombinieren. Im Wesentlichen existieren vier unterschiedliche Mehrwertelemente:

- **Infrastruktur (Hardware):** Für den Betrieb einer dezentralen Welt notwendige Hardwarekomponenten,
- **Services:** Dienstleistungen, die rund um das produktspezifische Angebot vertrieben werden,
- **Analytics:** Auswertung und Nutzung von Daten inklusive der Ableitung von Handlungsempfehlungen und Steuerungsbefehlen,
- **Konnektivität:** Physische Verbindung aller Assets inklusive Transport von Energie und Daten.

Durch Kombination einer beliebigen Anzahl dieser Elemente lassen sich neue Geschäftsmodelle für den dezentralen Markt generieren. Diese Geschäftsmodelle benötigen jedoch neue Kompetenzen, die heute aufseiten der EVU oftmals nicht verfügbar sind. Durch Kooperationen (z. B. Partnering) können Unternehmen hier

03 Dezentrale Mehrwertelemente



neue Kompetenzfelder und Expertise erschließen. Allerdings eröffnet dieser Markt auch branchenfremden Spielern Einstiegsmöglichkeiten, welche diese Kompetenzen bereits in anderen Industrien aufgebaut haben und nun auf die klassische Energiewirtschaft übertragen.

Fokussierung als Erfolgsfaktor im Vertrieb

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Anforderungen (z. B. bei Kompetenzen, Prozessen, Zielgruppen) ist davon auszugehen, dass beide Märkte nur schwer aus einer Organisation heraus bedient werden können. Die bestehenden EVU müssen sich abhängig von ihrer Aufstellung und Veränderungsbereitschaft entsprechend positionieren. Dabei gibt es drei grundsätzliche Handlungsoptionen. Entweder man fokussiert auf die alte beziehungsweise die neue Welt oder man versucht, beide Welten zu bedienen.

Fokussierung auf das Stammgeschäft (zentrale Welt)

Will ein Unternehmen sich auf sein Stammgeschäft konzentrieren, muss es hoch-standardisierte Commodity-Produkte mit geringen Margen vertreiben, vor allem über Online-Kanäle. Jegliche Kundeninteraktion wird mittels intelligenter Algorithmen, Predictive Analytics und künstlicher Intelligenz automatisiert. Der Vertrieb ist organisatorisch schlank aufgestellt und fungiert lediglich als Verkaufsplattform für eine oder mehrere Commodities. Gerade bei kleineren EVU sind hier weitreichende Maßnahmen erforderlich, darunter der Vertrieb von White-Label-Produkten mit weitgehendem Outsourcing von heutigen Kernfunktionen.

Übergang auf neue Geschäftsmodelle (dezentrale Welt)

Für Unternehmen in der dezentralen Welt stehen kundenspezifische Produkte, Dienstleistungen und Lösungen im Vordergrund, die über verschiedene Online- und Offline-Kanäle vertrieben werden. Kundennähe und persönliche Interaktion sind zentrale Erfolgsfaktoren zur Identifikation und Ansprache der jeweiligen Kundenbedürfnisse. Dem Vertrieb kommt hier eine Schlüsselrolle zu: Er entwickelt Kundenlösungen aus den beschriebenen Mehrwertelementen und fungiert als Integrator zwischen den notwendigen Kompetenzbereichen, externer Expertise und Kooperationen. Zudem ist er verantwortlich für eine modulare Produktsteuerung, um Kunden individuell für sie maßgeschneiderte Lösungen anzubieten.

Bedienung beider Welten

Unternehmen, die sich den neuen Geschäftsfeldern öffnen wollen, ohne die alten aufzugeben, stehen organisatorisch vor einer großen Herausforderung. Die oben aufgeführten Unterschiede in der Bearbeitung der beiden Welten sprechen für eine möglichst eigenständige Stellung der beiden Organisationseinheiten. Andernfalls sind Konflikte vorprogrammiert, z. B. durch die Inkompatibilität von Angeboten, Prozessen, IT, der Vertriebsmannschaft oder der verschiedenen Unternehmenskulturen.

Die aktuellen Entwicklungen am Markt zeigen, dass eine klare Fokussierung notwendig ist. Nur wenige Energievertriebe schaffen es bisher innerhalb der gleichen Organisation, dem Margenrückgang im klassischen Geschäft entgegenzuwirken und gleichzeitig neues Geschäft aufzubauen. Die organisatorische Trennung wird hingegen in der Praxis bereits von einigen EVU umgesetzt.

Fazit

EVU schauen auf turbulente Jahre zurück, die bereits massive Auswirkungen auf Organisationsstrukturen und Profitabilität hatten. Unser Zukunftsszenario für den Energiemarkt zeigt, dass der seit Jahren spürbare Veränderungsdruck auf EVU im Allgemeinen und Vertriebsorganisationen im Speziellen aufgrund der beschriebenen Entwicklungen in Zukunft eher noch zunehmen wird.

Der klassische Commodity-Vertrieb sieht sich danach einem noch höheren Wettbewerb ausgesetzt als heute, getrieben durch einen höheren Anteil an Eigenerzeugung, Kostendruck und neue Wettbewerber. Wachstum ist in dieser Welt nur durch klare Economies of Scale und das erfolgreiche Anbieten von Produkten, Services und Lösungen im Non-Commodity-Bereich möglich.

Vor diesem Hintergrund stehen EVU an einem Scheideweg. Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen werden sich Vertriebsorganisationen in Commodity-only und Non-Commodity aufteilen müssen. Es wird immer unwahrscheinlicher, dass EVU weiterhin beide Welten erfolgreich aus einer Organisation heraus bedienen können. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass EVU ohne klare Fokussierung und ausreichende Größe in keiner der beiden Welten überleben werden.

Zur erfolgreichen Positionierung gilt es, sich ernsthaft mit den eigenen Kompetenzen, den zukünftigen Kundenanforderungen sowie den Erwartungen der Anteilseigner auseinanderzusetzen. Gegebenenfalls müssen hier unter Inkaufnahme höherer Risiken neue Wege beschritten werden. Denkbar sind der Einkauf von Kompetenzen, Kooperationen mit branchenfremden Spielern oder die komplette Auslagerung von Kernfunktionen, die alleine nicht wettbewerbsfähig betrieben werden können. In jedem Fall sind eine klare Fokussierung und Veränderungsbereitschaft zentrale Erfolgsfaktoren für die Zukunft des Energievertriebs. <

FLORIAN WERNER

Jahrgang 1985

- ⋯⋯⋯ Studium des Maschinenbaus und der Wirtschaftswissenschaften, RWTH Aachen
- ⋯⋯⋯ Consultant, The Advisory House GmbH, München
- ⋯⋯⋯ florian.werner@advisoryhouse.com

ANDREAS VON EICHBORN

Jahrgang 1981

- ⋯⋯⋯ Studium der Wirtschaftswissenschaften, Humboldt Universität Berlin
- ⋯⋯⋯ Associate Partner, The Advisory House GmbH, München
- ⋯⋯⋯ andreas.eichborn@advisoryhouse.com

MALTE GELÜCK

Jahrgang 1984

- ⋯⋯⋯ Studium European Business Management, Hochschule München
- ⋯⋯⋯ Manager, The Advisory House GmbH, München
- ⋯⋯⋯ malte.gelueck@advisoryhouse.com

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

