

GP+S Expert-View: Digitaler Reifegrad der Energiebranche

Mit den
5 Erfolgsfaktoren
für ein Gelingen
der digitalen
Transformation

Was bewegt die Energiebranche derzeit?

Die digitale Transformation ist zwar in der Energiebranche ein Topthema, aber im Vergleich mit anderen Branchen hinkt man hinterher. Regulatorische Vorgaben, neue Wettbewerber, steigende Kundenerwartungen und bestehende Unternehmenskulturen stellen die Energieversorger vor zusätzliche Herausforderungen.

Die Notwendigkeit, sich dem Thema Digitalisierung zu stellen, ist erkannt; jedoch sind Ziele, Strategien und Umsetzungswege vielfach unklar. Wo also steht die deutsche Energiebranche in Bezug auf ihren digitalen Reifegrad? Dieser Frage ist die Strategieberatung GP+S im Rahmen einer qualitativen Studie nachgegangen. In intensiven Expertengesprächen mit Geschäftsführern und für die Digitalisierung verantwortlichen Führungskräften wurden sowohl strategische Fragen der Digitalisierung erörtert als auch der aktuelle Reifegrad der Unternehmen ermittelt und zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert.

Basis für die Reifegradanalyse ist das GP+S Modell der digitalen Transformation (siehe Grafik). Es beinhaltet drei Entwicklungspfade für Unternehmen: die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle, Kundenzentrierung und Prozessdigitalisierung. Ziel ist die strategiebasierte Identifikation und schnelle Entwicklung zukünftiger Businessfähigkeiten.

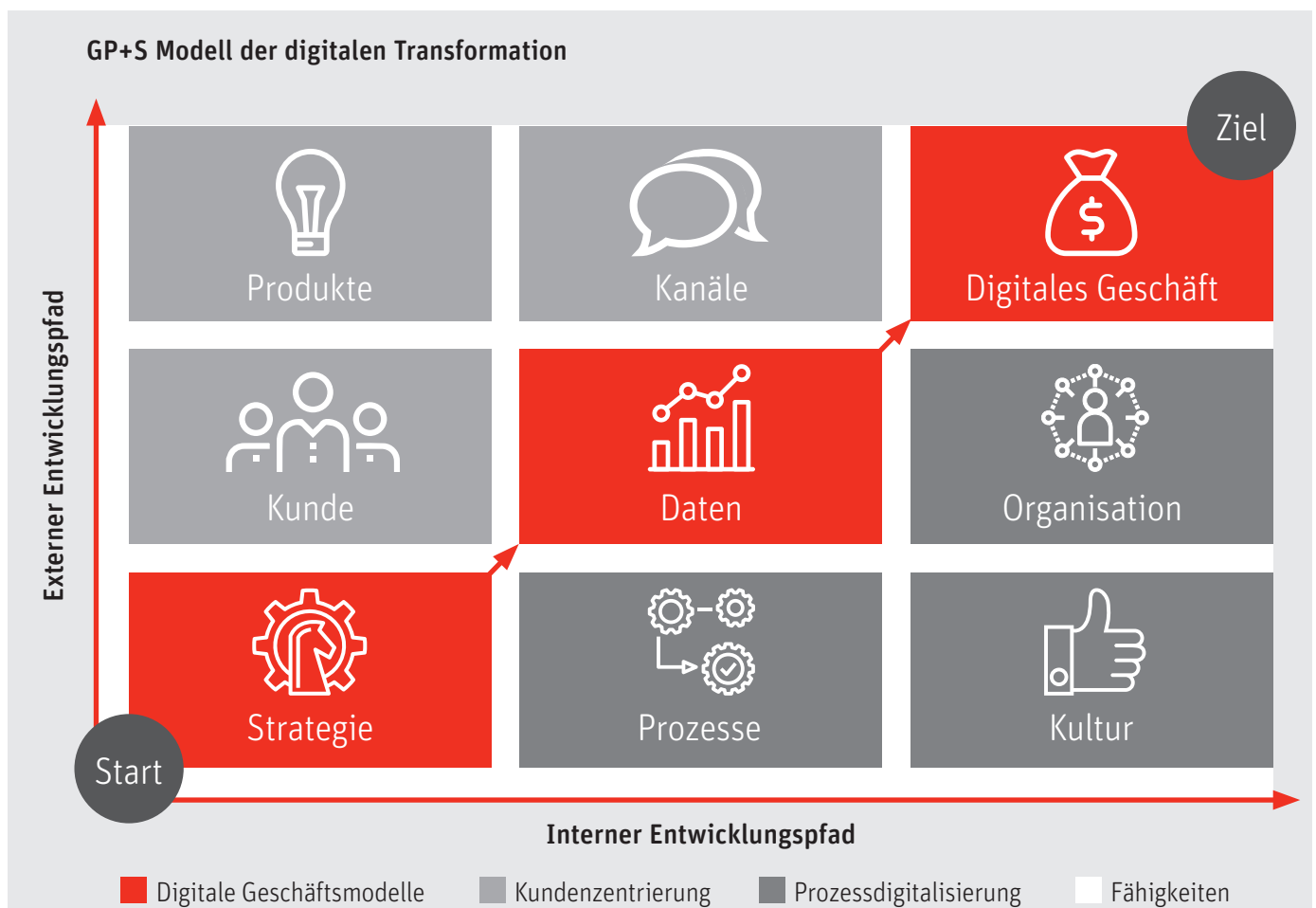
Die drei Entwicklungspfade für Unternehmen:

- > **Digitale Geschäftsmodelle:** Ausgehend von der Vision startet der strategische (rote) Entwicklungspfad mit der Entwicklung einer **Digitalisierungsstrategie** und führt über die Sammlung und Nutzung von **Daten** zu einem Aufbau von neuen, zumeist datenbasierten **Geschäftsmodellen**.
- > **Kundenzentrierung:** Der externe (hellgraue) Entwicklungspfad setzt den **Kunden** in den Mittelpunkt, der kontextbasiert und bedarfsgerecht innovative **Produkte** und Dienstleistungen auf allen relevanten **Kanälen** erhalten soll.

> **Prozessdigitalisierung:** Innerhalb des internen (dunkelgrauen) Entwicklungspfad stehen die Digitalisierung bestehender **Prozesse**, die Veränderung der **Kultur** des Unternehmens und der Aufbau von agilen **Organisationen** im Vordergrund.

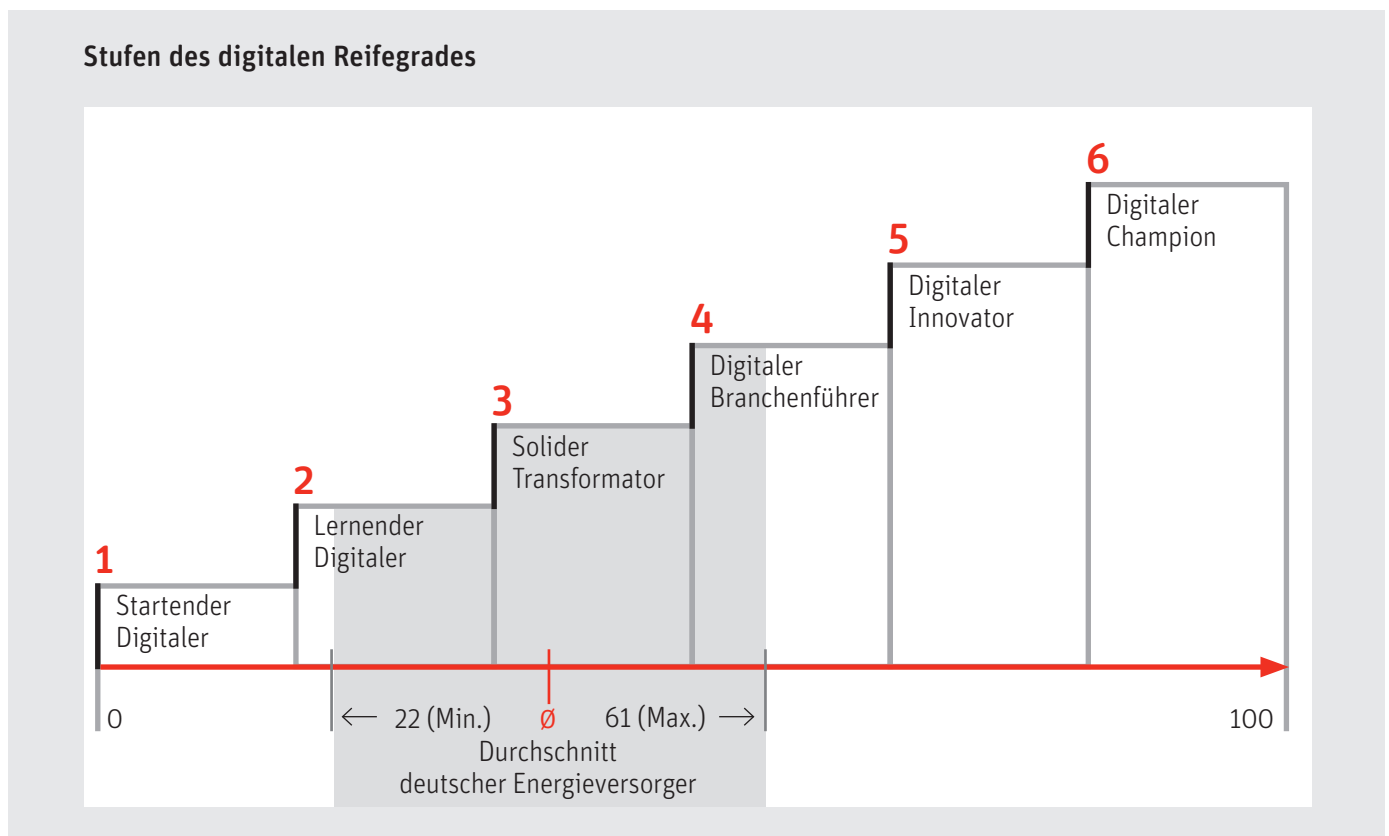
Die daraus entstehenden neun Entwicklungsfelder der digitalen Transformation bedingen den Aufbau von zukünftig erforderlichen Businessfähigkeiten zur Weiterentwicklung des Unternehmens.

Jedes der neun Felder wird im Rahmen der Reifegradanalyse individuell bewertet und konkrete Entwicklungspotentiale werden aufgezeigt. Der sich aus der Gesamtbewertung aller Felder ergebende digitale Reifegrad wird anschließend einer Entwicklungsstufe zugeordnet.



Dem Modell liegen sechs Entwicklungsstufen zugrunde:

- > **Stufe 1, „startender Digitaler“:** Die Unternehmensführung hat die Notwendigkeit einer digitalen Transformation erkannt und will diese strukturiert planen.
- > **Stufe 2, „lernender Digitaler“:** Die Entwicklung strategischer und konzeptioneller Leitplanken ist abgeschlossen und erste Leuchtturmprojekte sind gestartet.
- > **Stufe 3, „solider Transformator“:** Auf Basis einer entwickelten Agenda werden die identifizierten Projekte kontinuierlich umgesetzt. Erste Ergebnisse haben Bestandteile des Unternehmens und seiner Geschäftsmodelle verändert.
- > **Stufe 4, „digitaler Branchenführer“:** Innerhalb der Branche ist das Unternehmen digitaler Trendsetter und Innovationsführer. Der Entwicklungsstand ist Leitbild für andere Marktteilnehmer der Branche. Neue Geschäftsmodelle wurden etabliert.
- > **Stufe 5, „digitaler Innovator“:** Das Unternehmen ist Vorbild auch über die Branchengrenzen hinaus. Innovationen, Technologien und Geschäftsmodelle werden auf andere Branchen übertragen.
- > **Stufe 6, „digitaler Champion“:** DAS Unternehmen in puncto Digitalisierung; es ist branchenübergreifend Vorreiter und globaler Orientierungspunkt.



Wo steht die Energiebranche derzeit?

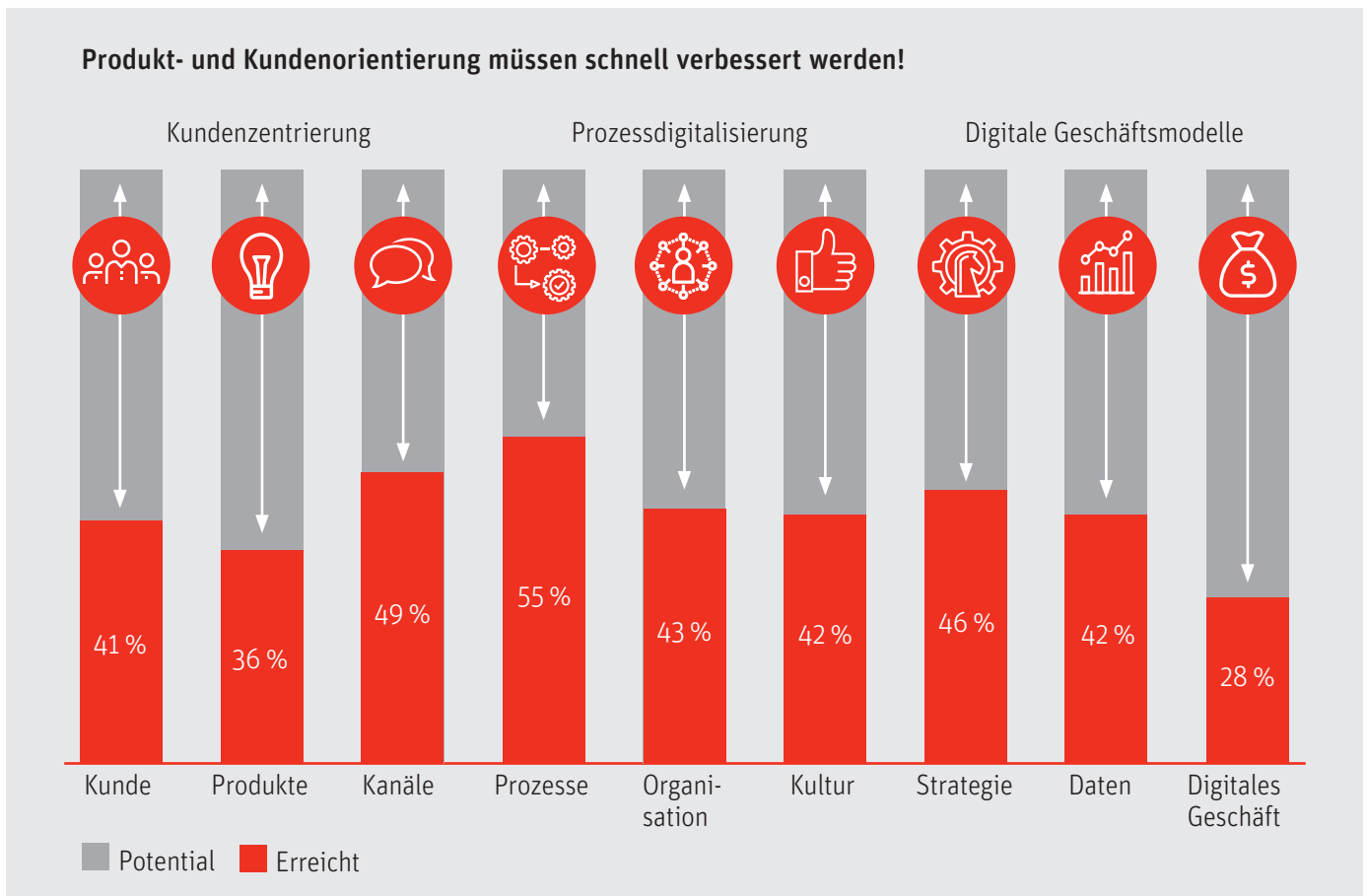
Auf einer Skala von 0 bis 100 liegt der Durchschnitt der Befragten bei 42 Punkten und damit am Anfang der Stufe des soliden Transformators. Die Verteilung und damit die Spannweite der Reifegrade der untersuchten Unternehmen ist breit; sie reicht von 22 bis 61 Punkten. Die Hälfte der befragten

Unternehmen befindet sich erst auf der Stufe des lernenden Digitalen und damit im unteren Drittel des Entwicklungspfades. Im Vergleich mit anderen Branchen gibt es damit klare Aufholpotentiale!

Vergleich der Entwicklungsfelder

Der Vergleich der neun Entwicklungsfelder untereinander macht deutlich, dass die Digitalisierung der internen Prozesse – sicherlich auch aufgrund der regulatorischen Vorgaben – durchschnittlich auf einem guten Weg ist. Allerdings konnten teilweise deutliche Unterschiede zwischen den automatisierten Prozessen der Marktkommunikation und den bestehenden vertrieblichen und kundenseitigen Prozessen beobachtet werden.

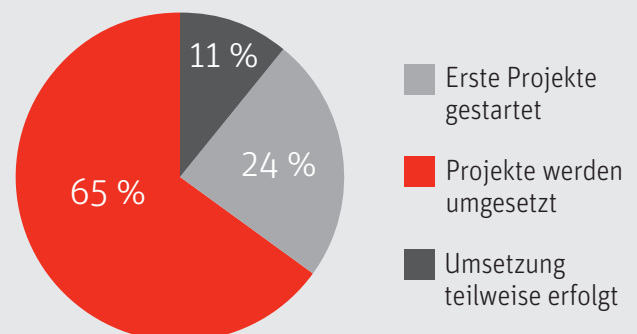
Großer Handlungsbedarf besteht immer noch im Bereich der Kundenzentrierung, der Entwicklung innovativer und bedarfsgerechter Produkte und bei der Nutzung und Sammlung der erforderlichen Daten.



Aktueller Stand der Umsetzung

Circa ein Viertel der Befragten hat erste Initiativen zur Digitalisierung gestartet, zwei Drittel sind bereits in der Umsetzung entsprechender Projekte. Nur 11 % der befragten Unternehmen haben bereits Teile der Digitalisierungsstrategie umgesetzt. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Strategien liegen in der Erfüllung zukünftiger Kundenbedürfnisse und dem Streben nach der Digitalisierung interner Prozesse.

Fortschritt der Umsetzung der digitalen Transformation



Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation

Aus den Interviews und nachfolgenden Analysen konnten wesentliche Erfolgsfaktoren identifiziert werden:

1. Ressourcenpriorisierung

Kleinere Stadtwerke mit unter 500 Mitarbeitern haben einen geringeren durchschnittlichen Reifegrad (36 Punkte) als große Energieversorger mit über 2.000 Mitarbeitern (48 Punkte). Die Gründe hierfür scheinen unter anderem in der internen Verfügbarkeit der Projektressourcen der Unternehmen zu liegen.

2. Kritische Selbsteinschätzung

In den Auswertungen wurde deutlich, dass Unternehmen, die sich am Anfang der digitalen Transformation befinden, sich selbst und ihren Reifegrad optimistischer einschätzen, als das Ergebnis der Reifegradanalyse es tut. Im Laufe des Transformationsprozesses wird – vermutlich aufgrund des wachsenden Erkenntnisgewinnes – die Selbsteinschätzung kritischer und liegt häufig sogar unterhalb des von GP+S ermittelten Reifegrades.

3. Ein interner Treiber der Digitalisierung

Gibt es innerhalb der Organisation mehrere Treiber der digitalen Transformation (was bei gut zwei Dritteln der Befragten der Fall ist), liegt der Reifegrad niedriger als bei Unternehmen, die explizit eine Person übergeordnet mit den Aufgaben der Transformation beauftragt haben.

4. Fähigkeit zum Kulturwechsel

Unternehmen mit einem kollaborativen Führungsstil und/oder einer Matrixorganisation weisen in der Regel einen höheren Reifegrad (58 Punkte) auf als Unternehmen mit funktional ausgerichteten Organisationen und einem direktiven Führungsstil (36 Punkte). Zusätzlich wurde die fehlende Integration und Information der Mitarbeiter im Rahmen der Transformationsprojekte als häufigster Grund für ein Scheitern der Umsetzung genannt.

5. Mitarbeiter-Know-how

Die digitale Transformation erfordert neben einer Bereitschaft zur Veränderung der Organisation auch Kenntnisse außerhalb des bestehenden Spektrums. Methodenwissen, technisches Know-how und der kreative Blick über den Tellerrand sind häufig nicht im erforderlichen Umfang vorhanden.

Wie die digitale Transformation gelingt!

Aus den in der Studie gesammelten Erkenntnissen und den Erfahrungen, die GP+S in einer ganzen Reihe von Transformationsprojekten gemacht hat, lassen sich folgende Empfehlungen ableiten, die die Basis für eine erfolgreiche Transformation bilden:

- > Priorisiere die Umsetzung deiner Digitalisierungsstrategie und stelle sicher, dass deine digitale Agenda alle neun Felder der Transformation berücksichtigt.
- > Öffne dich für digitale Trends und externe Kooperationen und mache einen kritischen Realitäts-Check! Agiere dabei aus Kundensicht und denke von außen nach innen.
- > Brich Silos auf, entwickle eine kollaborative Kultur und bestimme intern einen integrierenden Treiber.
- > Kommuniziere Erfolge schnell und räume Ängste klar und verständlich aus! Erläutere die Auswirkungen, Chancen und Risiken der digitalen Transformation für die Mitarbeiter.
- > Identifiziere das notwendige Know-how deiner Mitarbeiter und entwickle kontinuierlich einen Werkzeugkasten mit den erforderlichen Businessfähigkeiten.

Fazit: Die Energiebranche muss an Geschwindigkeit zulegen!

Die Energiebranche hinkt im Branchenvergleich in puncto Digitalisierung hinterher und muss ihre Veränderungsgeschwindigkeit erhöhen. Die digitale Transformation bietet Chancen zur Weiterentwicklung einer Organisation und zur erfolgreichen Positionierung im Markt. Sie erfordert aber auch den Aufbau von neuen Businessfähigkeiten und damit einen strategisch abgeleiteten und gesteuerten Entwicklungspfad.

Es ist wichtig, alle neun Felder der digitalen Transformation und damit Potentiale zur internen Optimierung sowie steigende Kundenanforderungen genauso zu berücksichtigen wie den Aufbau neuer, digitaler Geschäftsmodelle. Nur in diesem Dreiklang kann die Transformation gelingen und der langfristige Geschäftserfolg gesichert werden.

Über GP+S

GP+S ist ein unabhängiges, international aufgestelltes Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen mit derzeit über 50 Beratern. Es bietet über 17 Jahre Erfahrung in der Strategieberatung und begleitet seine Kunden intensiv bei der operativen Umsetzung von Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepten.

GP+S fokussiert sich mit seinem Leistungsangebot auf die Begleitung der digitalen Transformation. Dabei übernimmt das Unternehmen Aufgabenstellungen sowohl im Rahmen von Beratungsprojekten, als auch in Form von Interimsmanagement-Mandaten.

GP+S Consulting

Nehringstraße 2 | 61352 Bad Homburg v. d. Höhe
Tel.: +49 6172 49556-120 | Fax: +49 6172 49556-125
info@gps-consulting.com | www.gps-consulting.com



Klaus Steiner, Gründungsmitglied und Geschäftsführer
klaus.steiner@gps-consulting.com

Möchten Sie auch den digitalen Reifegrad Ihrer Organisation kennen?

GP+S wird diese Studie weiter fortführen und auch auf weitere Branchen ausdehnen. Interessierte Unternehmen wenden sich bitte an info@gps-consulting.com.

Der Methoden-Clou dieser Studie: Jedes Befragungselement besitzt einen fest definierten sechsstufigen Maturity-Index. Die Bewertung der neun Felder der digitalen Transformation erfolgt durch ein klares Bewertungsraster und nicht – wie meist üblich – durch eine Selbsteinschätzung der Interviewpartner. Das bedeutet, dass auf Basis von offenen Fragestellungen die entsprechenden Antworten durch den Interviewer in das Bewertungsraster eingruppiert werden. Dies sichert eine objektiv gleichbleibende Einschätzung und damit eine Vergleichbarkeit der Teilnehmer untereinander.