

Herausforderungen,
Erfolgsfaktoren
und strategische
Handlungsfelder

GP+S Expert View: Digitale Transformation der Energiewirtschaft

Die Zukunft der Energiebranche ist digital

Kaum eine andere Branche muss derzeit einen ähnlich großen Veränderungsprozess meistern wie die Energiewirtschaft. Die bisherigen Geschäftsmodelle, Prozesse, Strukturen und Angebote halten dem zunehmenden Wettbewerbsdruck, ausgelöst durch neue Player und Strukturen im Markt, nicht länger stand. Das zentrale Element hinter den Veränderungen im Energiemarkt ist die Digitalisierung, die die Energieunternehmen auf allen Geschäfts- und Organisationsebenen beeinflusst.

Die Strategieberatung GP+S Consulting hat eine Branchenanalyse durchgeführt und stellt darin ihre Erkenntnisse zur aktuellen Situation vor. Es werden die zentralen Herausforderungen sowie kritische Erfolgsfaktoren und strategische Handlungsfelder aufgezeigt:

- › Wie gelingt es, den Spagat zwischen Kundenzufriedenheit, Automatisierung und Kostenoptimierung zu meistern?
- › Welche Rolle können datengetriebene Wertschöpfungsstrukturen bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle spielen?
- › Wie müssen Vertrieb und Produktangebot reformiert werden, um steigenden Verbrauchererwartungen gerecht zu werden, digitale Kundenbeziehungen nachhaltig zu stärken und im zunehmenden Wettbewerb um die Kundschnittstelle zu bestehen?

1. Energieversorger und Stadtwerke sind unter Zugzwang

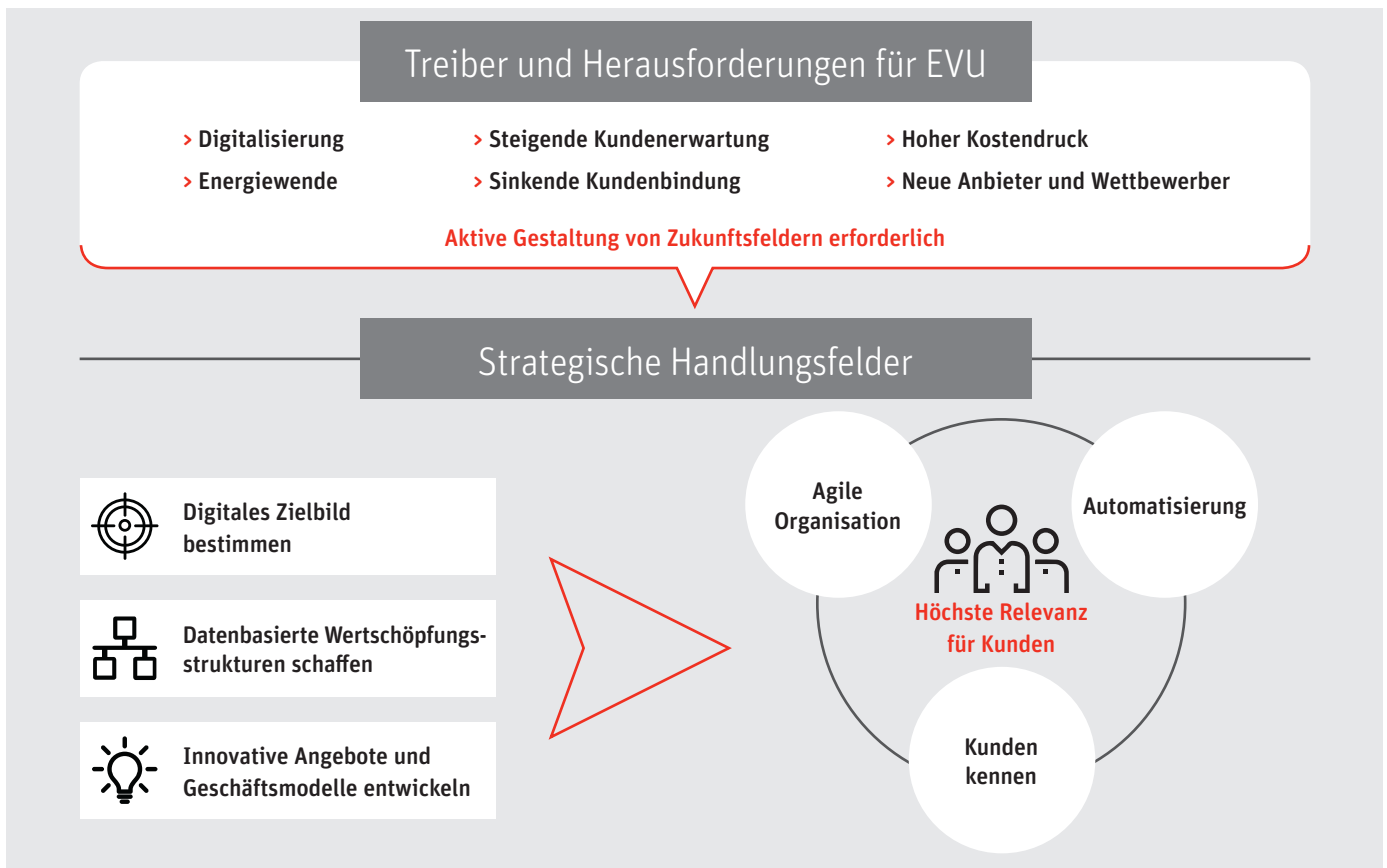
Der seit Jahren herrschende politisch-regulatorische sowie marktseitige Veränderungsdruck hat in der Energiewirtschaft zu umfassenden Anpassungen in den Bereichen Effizienz, Angebotsportfolio und strategischer Ausrichtung geführt. Um jedoch dauerhaft unter den sich wandelnden Marktbedingungen mit neuen Wettbewerbern schritthalten zu können, gilt es von einer **Anpassungsstrategie** auf eine aktive **Gestaltung von Zukunftsfeldern** umzuschalten.

In zahlreichen Projekten, die GP+S im Laufe der letzten Jahre für Energieversorger unterschiedlichster Größen erfolgreich begleiten konnte, haben sich folgende **Treiber** als maßgebliche **Herausforderungen** herausgestellt:

1. **Umfassende Auswirkungen der Energiewende auf das Geschäftsmodell**
2. **Rasch zunehmende Digitalisierung und Mobilisierung der Gesellschaft**
3. **Steigende Kundenerwartungen bei gleichzeitig sinkender Kundenbindung**
4. **Hoher Kostendruck durch neue Anbieter und Wettbewerber**

Mit einem schnell steigenden Anteil fluktuierender Mengen erneuerbarer Energien führt die Energiewende zu einer Machtverschiebung von zentralen zu dezentralen Anbietern und Akteuren. In diesem Umfeld entwickelt sich der Kunde vom passiven Consumer hin zu einem dynamischen Akteur in den Geschäftsmodellen. Gleichzeitig **steigen** die **Erwartungen** des Kunden an das **Angebotspektrum** des Versorgungsunternehmens.

Zentrale **Handlungsfelder** liegen in der **Bestimmung des digitalen Zielbildes**, der konsequenten **Ausrichtung am Kunden**, der Schaffung **datenbasierter Wertschöpfungsstrukturen** und der Etablierung **innovativer Angebote** am Markt. Um die notwendige digitale Transformation erfolgreich umzusetzen, müssen Unternehmen diese **Themen proaktiv gestalten**, statt lediglich auf den Anpassungsdruck zu reagieren.



Der zunehmende Wettbewerb adressiert neben dem bisherigen Endkundengeschäft auch Wertschöpfungselemente wie z.B. im Bereich Messdienstleistungen und umfasst nicht nur traditionelle EVUs, sondern zunehmend „digitale“ Akteure. Dazu kommt der Druck der meist kommunalen Anteilseigner: Sie fordern eine aktivere Rolle der EVUs in Zukunftsfeldern wie flächendeckende Breitbandinfrastruktur, Connected Mobility und Smart City.

Die Herausforderungen an Unternehmen in der Energiewirtschaft können je nach aktuellem Geschäftsmodell, Angebot, Markt oder Standort bedrohliche Ausmaße annehmen. In den meisten Fällen ist ein vom Management zu definierendes, **strategisches Umdenken mit angepassten Geschäftsmodellen erforderlich**. Fast immer sind Veränderungen im Vertrieb wie auch im Produktangebot unabdingbar.

2. Herausforderungen für das Management von Energieversorgern und Stadtwerken

Im Zentrum aller Überlegungen und Strategien steht der Kunde mit seinen deutlich gesteigerten Erwartungen, neuen Bedürfnissen und einem stark veränderten Kaufverhalten. Die überlebensnotwendige Aufgabe für Energieversorger und Stadtwerke ist und bleibt, bestehende Kundenbeziehungen zu halten und zu entwickeln. Dabei gilt es, den **Spagat zwischen Kundenzufriedenheit, Automatisierung und Kostenoptimierung zu meistern** und ein adäquates Angebot bereitzustellen.

Das Top Management muss dafür seine strategischen Ziele und die zukünftige Positionierung in sich verändernden Wertschöpfungsstrukturen festlegen. Die zu berücksichtigenden Veränderungen betreffen nicht nur das eigene Unternehmen, sondern die gesamte Branche und auch die Verzahnung mit anderen Branchen, Partnern, Wertschöpfern und Vermarktern, die teilweise **völlig neue Geschäftsansätze** verfolgen. Notwendig ist dabei auch ein grundlegendes Verständnis über die **Rolle von Daten als Grundlage einer künftigen energiewirtschaftlichen Wertschöpfung**, das im Unternehmen organisatorisch zu verankern ist.

Im Zuge der Transformation müssen neue Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Entwicklung innovativer Angebote und neuer Geschäftsmodelle zu ermöglichen, wobei auch **externe Innovatoren und Partner berücksichtigt werden**. Die erforderlichen Strukturen für neue Geschäftsmodelle müssen dabei in der Regel „quer“ und „übergreifend“ zu den traditionellen Organisations- und Ressortstrukturen aufgebaut werden.

Die neu zu konzipierenden Geschäftsmodelle müssen auf einem vorher zu definierenden „digitalen Zukunftsbild“ für das Unternehmen im digitalen Marktumfeld basieren. Dieses Ziel ist in allen Details auszuarbeiten und über Erfolgskriterien messbar zu machen. Dafür ist es notwendig, den aktuellen **„digitalen Reifegrad“ in allen betroffenen Handlungsfeldern zu ermitteln**.

Damit einher geht der Vergleich der für die digitale Transformation des Unternehmens **erforderlichen Business-Fähigkeiten** (Capabilities) mit den aktuellen Fähigkeiten im Unternehmen im Hinblick auf Prozesse, Systeme, Mitarbeiter und Organisation. Es ergeben sich **Handlungsfelder** für die Entwicklung von bereits bestehenden, zu künftig erforderlichen Fähigkeiten. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Unternehmens-IT, ein anderer in der Organisations- und Personalentwicklung.

Es geht auch darum, einen umfassenden **360°-Blick auf den Kunden** zu werfen, denn Wertbeitrag und Kundenzufriedenheit werden zu Schlüsselfaktoren für zukünftiges Geschäft. Das übergreifende Management der digitalen Kundenidentität unter Einbeziehung aller über ihn **vorhandenen Daten sowie seine Reaktionen** sind im digitalen Vertrieb die **Grundlage künftiger Vermarktungsstrategien**. Dies kann nur im Rahmen einer vollumfänglichen digitalen Kundenmanagement-Strategie erfolgen, die ein übergreifendes System zum Daten-Management nutzt.

Die klare **Datensicht auf den Kunden** ist eine wichtige Basis für die Entwicklung einer **ganzheitlichen Innovationsstrategie** mit Innovations- und Investmentfeldern in enger Verzahnung mit der Unternehmens- und Digitalstrategie. Die darin abgebildete Daten-Strategie beschreibt die Verarbeitung aller Daten unter Berücksichtigung der möglichen Datenquellen und **datengetriebenen Wertschöpfungsstrukturen**. „Daten“ werden so zu einem der **wertvollsten Assets eines Energieversorgers**. Daraus entstehen innovative Geschäftsmodelle zur Erschließung neuer Wertpotenziale, beispielsweise in Verzahnung mit der regulatorischen Smart Meter Rolloutplanung.

Der Transformationsprozess selbst ist ein erfolgskritisches Thema für das Management. Auch wenn alle Ziele und Handlungsfelder definiert sind, braucht es Ressourcen und Programme zur Steuerung und Umsetzung in einem zeitlich definierten Rahmen. Darunter fällt auch die **Steuerung des Aufbaus einer erfolgreichen IT-Architektur und der Migration des operativen Geschäftes** mit den für die Digitalisierung notwendigen Plattformen.

3. Reformierung von Vertrieb und Produktangebot

Der Weg zur vollumfänglichen Kundenzufriedenheit führt über passende Produkte, die über geeignete Vertriebsstrukturen zur Verfügung gestellt werden. Das Management und der Ausbau digitaler Kundenbeziehungen in Kombination mit einem innovativen Angebot sind die beiden Kern-Herausforderungen, die im Zuge der digitalen Transformation bei Energieversorgern adressiert werden müssen.

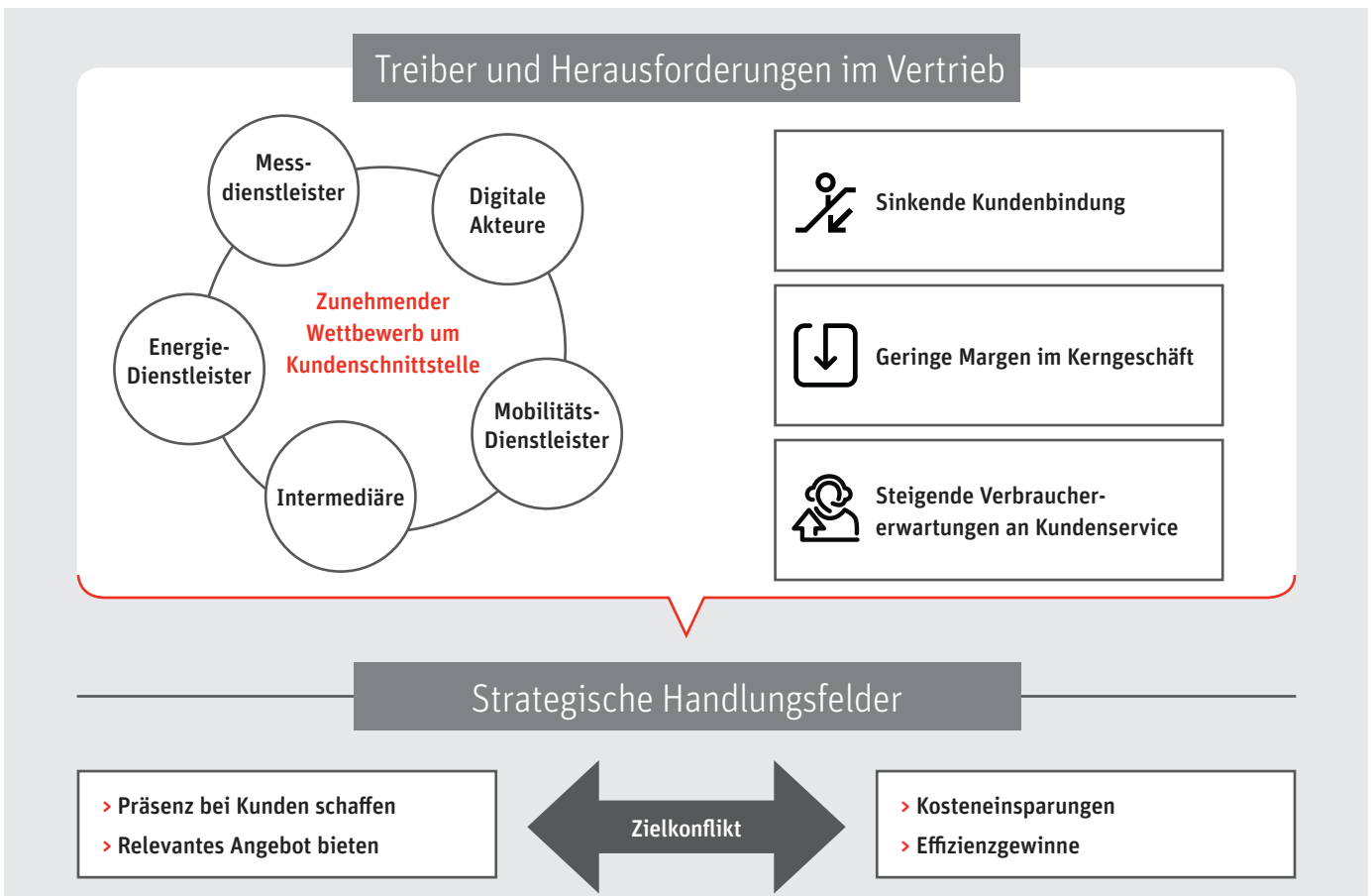
Dabei müssen die Versorger parallel an mehreren Fronten ansetzen und potenzielle Zielkonflikte auflösen – zwischen Kosteneinsparungen und Effizienzgewinnen einerseits sowie professionellem Multikanal-Kundenmanagement und der Entwicklung innovativer Services andererseits.

Vor dem Aufbau aktiver, digital unterstützter Verkaufsstrukturen muss die Rolle eigener vertrieblicher Kontaktpunkte definiert und wirtschaftlich bewertet werden. Dem Trend zur vollständigen, digitalen Interaktion zwischen Kunde und Versorger muss durch leistungsfähige, digitale Verkaufs- und Kontaktkanäle entsprochen werden. Dabei gilt es

auch Antworten auf die Abhängigkeit von intermediären Vermarktern (z.B. Vergleichsportalen) zu schaffen. In diesem Zusammenhang ist es unabdingbar, **Kundenwerte, Kundenbedürfnisse und Kaufverhalten zu analysieren**, um darauf abgestimmte, aktive Vermarktungsprogramme mit hoher Kaufwahrscheinlichkeit zu etablieren. Die digitale Kommunikation und Interaktion spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Erfolgsfaktoren für die Angebotsentwicklung:

- > **Definition von Bündelangeboten** aus Energieversorgung und dezentraler Erzeugungslösung in Kombination mit lokalen oder netzbasierten Energie-Speicherlösungen.
- > **Schaffung erweiterter haushaltsbezogener Serviceangebote**, um den vielfach angestrebten Wandel vom Versorger zum „Umsorger“ zu vollziehen – was einen wesentlichen Beitrag zur Kundenbindung leistet.
- > **Bereitstellung von plattformbasierten Dienstleistungen** über benutzerfreundliche Online-Dienste.
- > **Flächendeckender Ausbau einer Breitbandinfrastruktur**, Erweiterung der **E-Mobilitäts-Lade-Infrastruktur** und Entwicklung von **Smart City** Lösungen.



4. GP+S Beratungsleistungen für das Management

Mit der Erfahrung aus zahlreichen Projekten mit Unternehmen der Energiewirtschaft kann GP+S die digitale Transformation in allen Ebenen strategisch und auch operativ unterstützen. Wir kombinieren unser umfassendes Verständnis der branchenspezifischen Herausforderungen mit dem Wissen um die Erfolgsfaktoren und Methoden der digitalen Geschäftsmodellentwicklung und Transformation. Unsere Erfahrung aus vielfältigen Projekten mit Unternehmen der Energiebranche aber vor allem auch aus Digitalwirtschaft, e-Commerce, Telekommunikation und Medien bestätigen dies.

Auf Basis erprobter Methoden und Workshops analysieren wir, welche Fähigkeiten das Unternehmen mitbringt und erarbeiten Handlungsempfehlungen mit konkreten Maßnahmen, um die digitale Transformation im Unternehmen zu realisieren. Dabei beteiligen wir Top Management, Führungskräfte und Mitarbeiter und stellen sicher, dass die erarbeitete Strategie auch spezifisch zum Unternehmen passt.

Die GP+S Beratungsleistungen im Rahmen der Digitalisierung der Energiewirtschaft umfassen folgende Kernthemen:

- > **Definition „Digitales Zielbild“ und grundlegende Digitalstrategie**
Unterstützung bei der Entwicklung eines Zukunftsbildes für das Unternehmen im digitalen Marktumfeld inklusive Ableitung von Erfolgsfaktoren und Handlungsfeldern sowie konkrete Maßnahmenplanung. Die umfassende moderative Begleitung erfolgt unter Anwendung unserer selbstentwickelten Leitfragen-Methodik.
- > **Status-Feststellung des digitalen Reifegrades**
Über eine kompakte externe Expertenbewertung erfolgt die Ermittlung des aktuellen digitalen Reifegrades inklusive der Erkennung potentieller Schwachstellen.
- > **Beschreibung der erforderlichen digitalen Fähigkeiten**
Unter Anwendung der GP+S-eigenen CAPAMAP-Methodik und -Software erfolgt die Beschreibung der notwendigen digitalen Fähigkeiten über eine Capability Map. Sie zeigt eine Ableitung künftig erforderlicher Business Fähigkeiten für jedes Unternehmensressort, entlang der Customer Journey. Dies ermöglicht einen transparenten Abgleich bestehender Fähigkeiten mit der Transformations-Roadmap zur Erlangung der fehlenden Fähigkeiten.

- > **Bestimmung einer digitalen Kundenmanagement-Strategie**
Planung und Definition eines übergreifenden Steuerungssystems zum Aufbau und zur Erhaltung der Kundenzufriedenheit auf Basis aller bekannten Daten.
- > **Unterstützung und Definition von Innovations- und Daten-Strategie**
Unter Anwendung selbstentwickelter Tools und Methodenbaukästen werden mit Hilfe bewährter Vorgehensweisen alle notwendigen Strategien entwickelt und erforderliche KPIs festgelegt, um die zielgerichtete Umsetzung zu managen.
- > **Agiles Programm-Management zur Umsetzung der Transformation**
Aufbau und Steuerung eines Programm-Managements zur digitalen Transformation von Geschäftseinheiten und Gesamtunternehmen mit agilen Programmstrukturen zur Bündelung von Kompetenzen und Aktivitäten.

5. GP+S Beratungsleistungen für den Vertrieb

Veränderungen in Vertrieb und Produktangebot sind die größten Herausforderungen bei der digitalen Transformation - und bieten gleichzeitig Handlungsfelder, in denen die Chancen der Digitalisierung besonders gut genutzt werden können. In zahlreichen Projekten unterstützt GP+S nationale Energieversorger und Stadtwerke bei der digitalen Transformation, vor allem auch im Vertriebsbereich und im Management der Kundenschnittstelle.

Das Expertenteam bei GP+S kombiniert das umfassende Verständnis vertrieblicher Herausforderungen der Energiewirtschaft mit dem Wissen um die Erfolgsfaktoren und Methoden der agilen Entwicklung digitaler Produkte und des Kundenmanagements.

Die folgenden Unterstützungsleistungen umfassen speziell auf vertriebliche Umgebungen angepasste Module mit Fokus auf Kundenbeziehung und Vermarktung:

- > **Analyse der bestehenden Customer Journey und Optimierung sämtlicher Kundenschnittstellen**
mit dem Ziel „Kundenbegeisterung“ und Überführung in eine langfristige „Kunde-im-Mittelpunkt-Strategie“. Dabei erfolgt eine Optimierung der Kundenkommunikation auf allen Ebenen über eine konsequente und nachhaltige Nutzung vorwiegend digitaler Kontaktkanäle.

- > **Entwicklung einer digitalen Kundenmanagement-Strategie:** Verzahnung und Ausrichtung aller Maßnahmen auf Wertbeitrag und Kundenzufriedenheit; Etablierung eines hierauf aufbauenden übergreifenden Steuerungssystems zum Management der Veränderung in Maßnahmenprogrammen.
- > **Aufbau einer wertorientierten Steuerung von Vertriebs- und Kundenserviceaktivitäten** im Heimatmarkt und bei der Erschließung neuer Märkte außerhalb des Grundversorgungsgebiets. In diesem Zusammenhang erfolgt die Ermittlung individueller Kundenwerte und Churn-Scores als Grundlage für eine durchgängige und operationalisierbare Kundensegmentierung und Next-Best-Activity Maßnahmenprogramme.
- > **Definition zielgruppengerechter Angebotskonzepte und Markterschließungsstrategien** von der Produktentwicklung bis zur Markteinführung innovativer Energiemarkt-Lösungen für PK- und GK-Kunden, inklusive Bündelung von Angeboten und Services als Grundlage für Cross-Selling und digitale Kundeninteraktion.
- > **Etablierung von Prozessen, Methoden und Standards** für die schnelle und erfolgreiche vertriebliche Einführung neuer Angebote – in der Regel aufbauend auf der aktiven Begleitung einer Pilotprodukteinführung.

6. Referenzen und Projekte

Anhand einiger ausgewählter Projektbeispiele aus der Energiebranche möchten wir Ihnen einen Überblick über die vielfältigen Themen und Aufgabenstellungen geben, die wir für unsere Kunden bearbeiten. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf, wenn Sie mehr zu Referenzen und Projekten von GP+S erfahren möchten.

Projektbeispiel

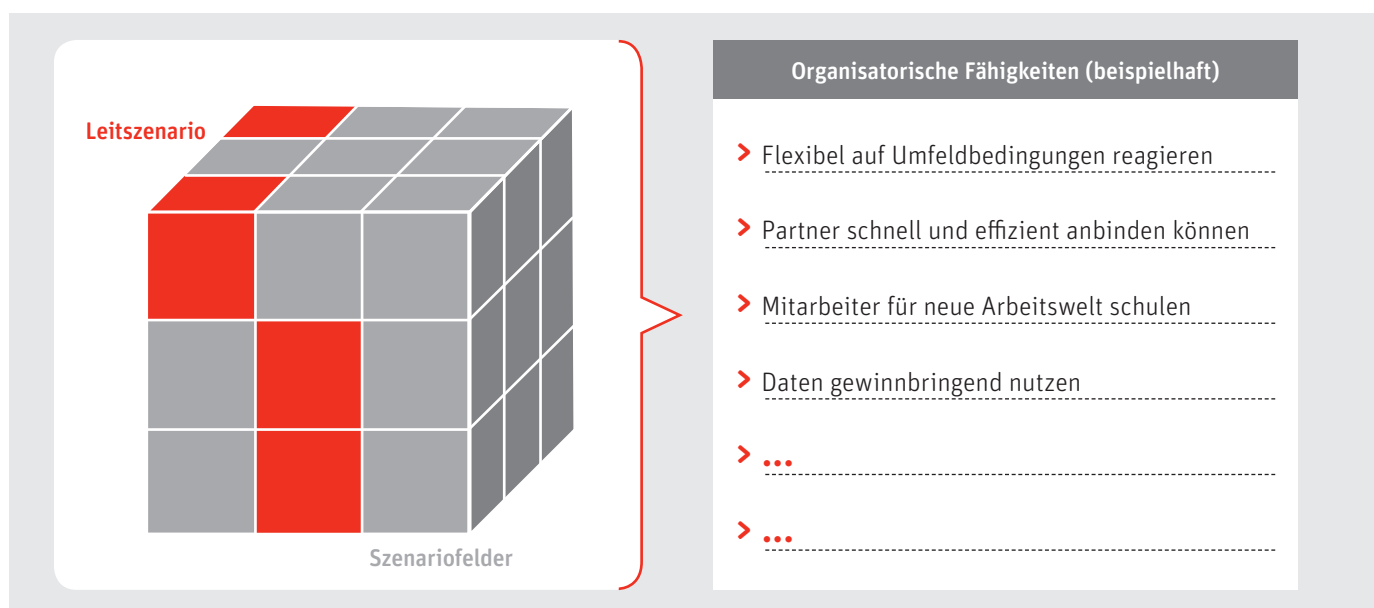
Entwicklung eines Leitszenarios und Ableitung erforderlicher Fähigkeiten für ein Energieunternehmen

Ziel:

Schaffung einer Basis für strategische Überlegungen & Entscheidungen durch eine systematische Umfeldanalyse und die Entwicklung eines Zukunftsbildes („künftige Welt an die wir glauben“)

Ergebnis:

- > Identifikation der relevanten Szenariofelder und Schlüsselfaktoren
- > Entwicklung und Beschreibung der Kernannahmen zu Entwicklungen der kommenden 5-10 Jahre
- > Diskussion des Leitszenarios mit relevanten Stakeholdern zur Fundierung strategischer Überlegungen und Entscheidungen



Projektbeispiel

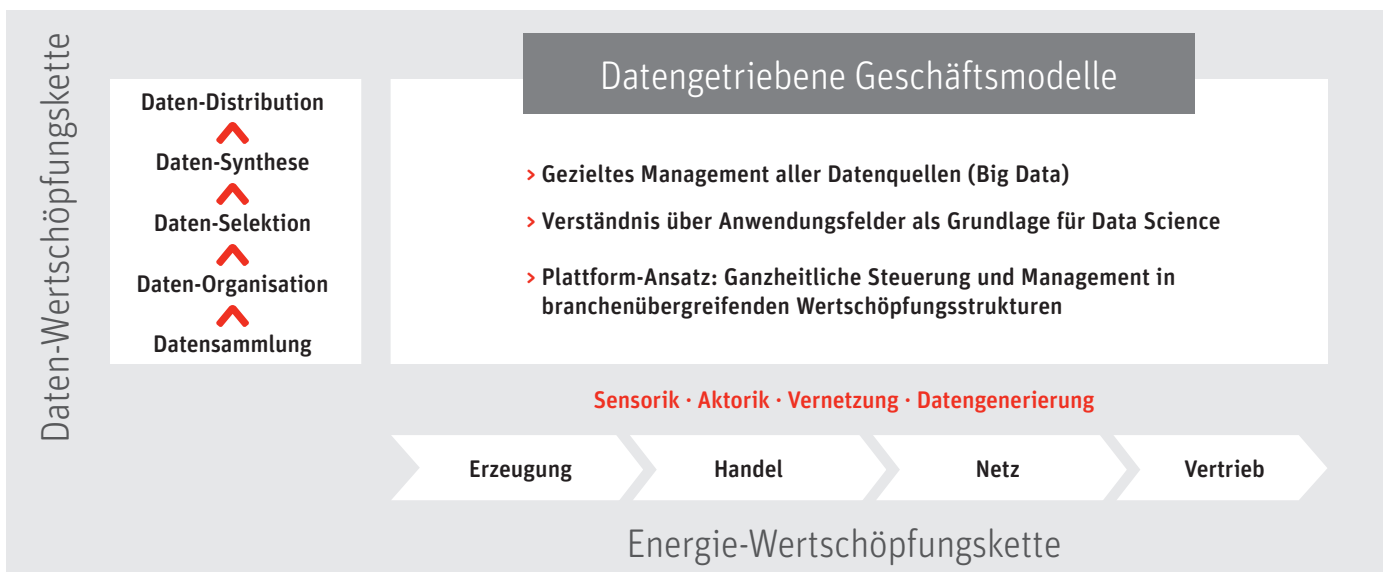
Entwicklung eines Modells datengetriebener Wertschöpfung für die Energiebranche

Ziel:

Entwicklung einer Systematik, mit der datengetriebene Wertschöpfungsveränderungen im Energiegeschäft analysiert und gestaltet werden können

Ergebnis:

- > Klares Verständnis kommender Veränderungen in der Energiewelt durch die Digitalisierung
- > Definition, was Datenwertschöpfung für Energieunternehmen bedeuten kann und welche Möglichkeiten sich daraus ergeben
- > Datengetriebenes Wertschöpfungsmodell auf dessen Basis strategische Entscheidungen getroffen und Maßnahmen abgeleitet werden können



Projektbeispiel

Capability Mapping für einen börsennotierten Energiekonzern

Ziel:

Schaffung einer einheitlichen, einfachen und strukturierten Sicht auf die notwendigen Fähigkeiten zur Erreichung der angestrebten Vision und Strategie

Ergebnis:

- > Schärfung der strategischen Vorgabe: „Was muss das Unternehmen können, um die formulierte Vision zu erreichen?“
- > Ableitung von Erfolgsfaktoren, Übersetzung der Erfolgsfaktoren in Fähigkeiten und Definition konkreter Fähigkeiten in den Themenfeldern
- > Aufnahme bestehender und zusätzlich notwendiger Fähigkeiten, Beschreibung und Kategorisierung der Fähigkeiten (Reifegrad, Verfügbarkeit, Verantwortung, Budget u.a.)
- > Schaffung eines fachbereichsübergreifenden Verständnisses, Etablierung eines iterativen und interaktiven Diskussionsprozesses unter breiter Mitarbeiterbeteiligung



7. Die Arbeitsweise von GP+S

GP+S entwickelt mit seinen Kunden zukunftsgerichtete Geschäftsmodelle und begleitet sie bei einer kundenzentrierten, nachhaltigen Transformation ihres Geschäfts. Dabei können wir auf über 20 Jahre Erfahrung und mehr als 2.500 bearbeitete Projekte verweisen.

Unser Leitsatz ist es, „von außen nach innen zu denken“, d.h., den Markt und die Kunden an den Anfang aller Überlegungen zu stellen. Aus diesem Grund verschaffen wir uns zu Beginn eines Projektes ein fundiertes Bild über die Ausgangssituation im Markt; entwickeln auf Basis dieser Erkenntnisse strategische Lösungswege für die jeweilige Aufgabenstellung und setzen anschließend die erarbeiteten Konzepte gemeinsam mit unseren Kunden um.

Die Tiefe der Zusammenarbeit mit GP+S bestimmt der Auftraggeber: Er kann einzelne Leistungen abrufen oder auch „Full-Service“ wählen. In jedem Fall profitieren GP+S-Kunden von maßgeschneiderten Lösungen und einem Kompetenzspektrum, das nur wenige Beratungen und Dienstleister bieten können.



Klaus Steiner, Managing Partner
klaus.steiner@gps-consulting.com

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

