

Geschäftsmodelle im Umbruch: Neue Regeln, neue Kunden, neue Spieler im Energiemarkt

Die Energiebranche ist in Aufruhr: Nach Jahren des geordneten, beschützten Wirtschaftens definiert die Energiewende die Regeln der Marktbearbeitung neu, und stellt die Versorger vor erhebliche strategische Herausforderungen. Sei es der Netzausbau, das Kontern von „grünen“ Erwartungen oder die Bindung von Bestandskunden – die Energieversorger kämpfen an allen Fronten. Die Maßnahmen der Unternehmen gehen jedoch auseinander, und nirgends zeigt sich eine klare Strategie. Aktuell, so scheint es, hat kein großer Versorger eine sichere Vorstellung, in welche Richtung die Energiewende die Marktbedingungen und das Verbraucherverhalten in Deutschland verschiebt. Davon zeugt beispielsweise die wechselhafte Kommunikation der Energiekonzerne. Mancher versucht es mit Aufklärungskampagnen zu regenerativen Energien und Energiespeicherlösungen, andere mit stimmungsvollen, esoterisch angehauchten Imagekampagnen. Zudem probiert man es mit dem Angebot elektronischer Energiesparprodukte in Onlineshops. Im Vertrieb wird ebenfalls massiv experimentiert: Die Filialen der deutschen Post nutzen einige Energiemarken als stationären Absatzkanal – mit fragwürdigem Erfolg. Durch Kooperationen mit branchenfremden Unternehmen sollen neue Geschäftsfelder erkundet und erschlossen werden. Diverse Versorger testen die Zusammenarbeit mit Automobilfirmen, um sich auf Infrastrukturaufträge für Elektroautos vorzubereiten. Dabei bieten Elektroautos nach neuesten Studien eine kaum bessere Klimabilanz – und sind damit noch lange nicht als Alternative gesetzt. Kurz: Die Energiewirtschaft ist mächtig verunsichert und versucht mit wenig koordinierten Aktionen Herr der Lage zu werden.

Die Unsicherheit begründet sich durch zwei wesentliche Entwicklungen. Auf der einen Seite kämpfen Energieversorger mit großen Veränderungen in Politik und Gesellschaft. Auf der anderen Seite verändert sich der Markt, dessen Konsumenten – als Taktgeber des Marktes – mit völlig neuen Motiven und Einstellungen aufwarten.

Politisch-gesellschaftliche Rahmenbedingungen erschweren die Marktbearbeitung

Auf politischer Seite wird mit der anstehenden Überarbeitung des ‚EEG‘ (Erneuerbare Energien Gesetz) die Subventionierung von Strom aus erneuerbaren Energien in diesem Jahr zum zweiten Mal neu geregelt. Laut Bundesumweltminister Altmaier müsse es Ziel sein, dass Solaranlagen in spätestens fünf Jahren ohne Zuschüsse wettbewerbsfähig seien, um die automatische Wettbewerbsregulierung in der freien Marktwirtschaft nicht zu gefährden. Die Energieversorger werden demnach eine geringere Einspeisevergütung für Erneuerbare Energien erwarten dürfen. Insgesamt erscheint eine langfristig klare, politische Linie zunächst unwahrscheinlich. Die Anforderungen an die Energiewirtschaft bleiben damit vorerst unklar, und können die Unsicherheit nicht mindern. Die gesellschaftliche Meinungsbildung wird zudem durch die zunehmende Digitalisierung und elektronische Vernetzung deutlich leichter, schneller und öffentlichkeitswirksamer geäußert werden. Hinzu kommen bekannte gesellschaftliche Megatrends, wie beispielsweise der demografische Wandel oder die steigende Individualisierung der Gesellschaft, die die Marktbearbeitung der Versorger zusätzlich erschweren.

Energiewende verändert Marktsituation

In der Undurchsichtigkeit der politisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen Energieversorger besonders die Marktseite im Blick behalten. Sie erscheint diffus, da neue Wettbewerber kontinuierlich die Parameter verschieben. Primär wird das Geschehen jedoch durch einen, zentralen Player bestimmt: den Verbraucher.

Umso erstaunlicher, dass Verbraucher in den üblichen Betrachtungen nur eine untergeordnete Rolle spielen. Die meisten Studien beschäftigen sich lediglich mit den technologischen, politischen oder finanziellen Auswirkungen der Energiewende. Für Energieversorger und Industrieunternehmen gleichermaßen lohnt deshalb der Blick auf den Konsumenten mit seinen Einstellungen, Motiven und Bedürfnissen. Angesichts der enormen Veränderungen stellen sich ihm existenzielle Fragen: Wie sicher ist meine Energieversorgung langfristig? Ist Energie für mich zukünftig noch bezahlbar? Woher beziehe ich künftig überhaupt Energiedienstleistungen?

Batten & Company hat sich dem Thema mittels einer repräsentativen Onlinebefragung unter 505 deutschen Energiekunden angenommen. Im Rahmen der Studie wurden u.a. die Erwartungen an Energieversorger der Zukunft und die Anforderungen an Produkt- und Serviceportfolios untersucht.

Der „Homo Energeticus“ erwacht

Zentrales Ergebnis der Studie ist ein Verbraucherprofil, das noch kürzlich undenkbar schien: Die deutschen Konsumenten haben Angst vor Versorgungsengpässen und die allgemeine Verunsicherung über die mittelfristige Energieversorgung ist groß. Ca. 45% der Kunden schätzt die Energieversorgung zukünftig unsicherer ein als heute. Energie gewinnt für Verbraucher in allen Lebensbereichen an Bedeutung (siehe Abb. 1) – egal ob beim Hausbau, beim Autokauf, der Anschaffung von Telekommunikationsprodukten oder dem Kauf von Haushaltsgeräten. Anders gesagt: es erwacht ein neuer Energiekunde, der „Homo Energeticus“.

Der „Homo Energeticus“ unterscheidet sich vom bisherigen „Otto Normal Verbraucher“ durch gänzlich veränderte Anforderungen an sein persönliches Energiemanagement und das zukünftige Angebot von Energieversorgern. Energie bzw. Energieeffizienz wird für den „Homo Energeticus“ zu einem zentralen Bestandteil des täglichen Lebens. Er beschäftigt sich intensiver mit dem Thema Energie als bisherige Energiekunden und ist bereit seinen eigenen Energieverbrauch zu reduzieren um Ressourcen zu schonen. Bei der Wahl seines Stromanbieters achtet er verstärkt auf Art und Quelle der Erzeugung.

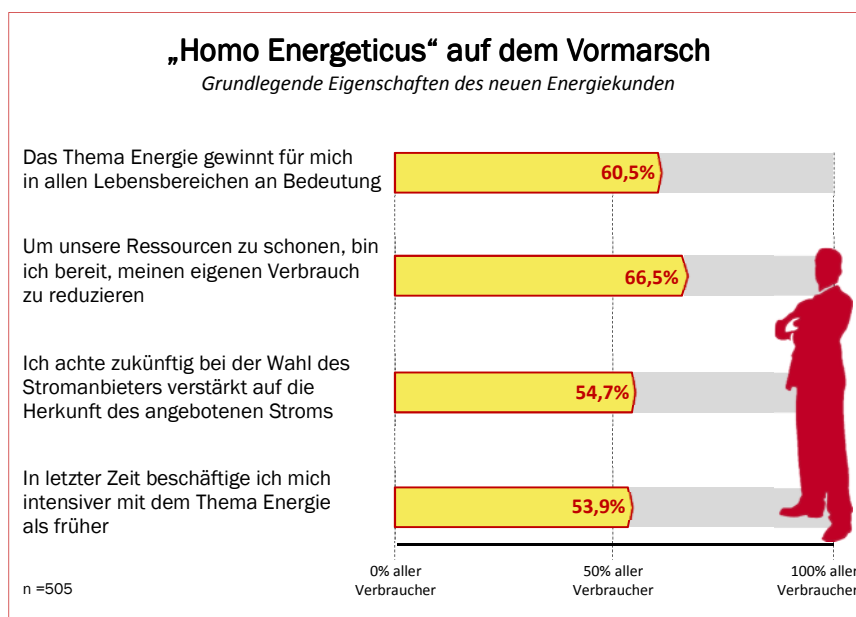


Abbildung 1: Eigenschaften des „Homo Energeticus“

Energieversorger versagen bei Aufklärung und Vertrauensbildung

Vor dem Hintergrund der großen Verunsicherung der Konsumenten müssten Energieversorger gerade jetzt Sicherheit und Orientierung bieten. Die Realität ist jedoch eine Andere: Die große Mehrheit der Verbraucher empfindet die aktuelle Kommunikation der Energieversorger als austauschbar und wenig informierend. Für 70% der Verbraucher deckt sie zudem nicht den persönlichen Informationsbedarf.

Energieversorger von zwei Seiten unter Druck – Chancen für Industriekonzerne

Nicht nur die Kommunikation der Energieversorger ist suboptimal ausgerichtet. Ebenso bearbeiten die Energieversorger aktuell mit ihren Angeboten am „Homo Energeticus“ und seinen Bedürfnissen vorbei. Die Geschäftsmodelle der Versorger sind nach wie vor stark auf klassische Grundversorgung ausgelegt. Das ist fatal, gewinnt doch gerade in energienahen Lebensbereichen wie Haushalt oder Unterhaltungselektronik für über 60% der Verbraucher das Thema Energie massiv an Bedeutung (siehe Abb. 2). Nur knapp jeder Dritte fühlt sich in diesen Bereichen von seinem Energieversorger gut beraten. Dabei bietet sich Energieversorgern die große Chance, von den veränderten Präferenzen des „Homo Energeticus“ zu profitieren: Sie könnten mit einem erweiterten Leistungs- und Serviceportfolio in diese Bereiche mitwachsen. Dieser Herausforderung sind die Versorger allerdings noch nicht gewachsen. Hauptgrund: Fehlende Glaubwürdigkeit und mangelnde Kompetenz außerhalb des Kerngeschäfts. Deshalb können sich fast 60% der Verbraucher vorstellen, ihren Strom auch von einem Unternehmen außerhalb des Energiesektors zu beziehen. Die Energieversorger laufen damit Gefahr, Geschäftspotenzial ungenutzt zu lassen und in Energiefragen zukünftig nicht mehr erster Ansprechpartner zu sein.

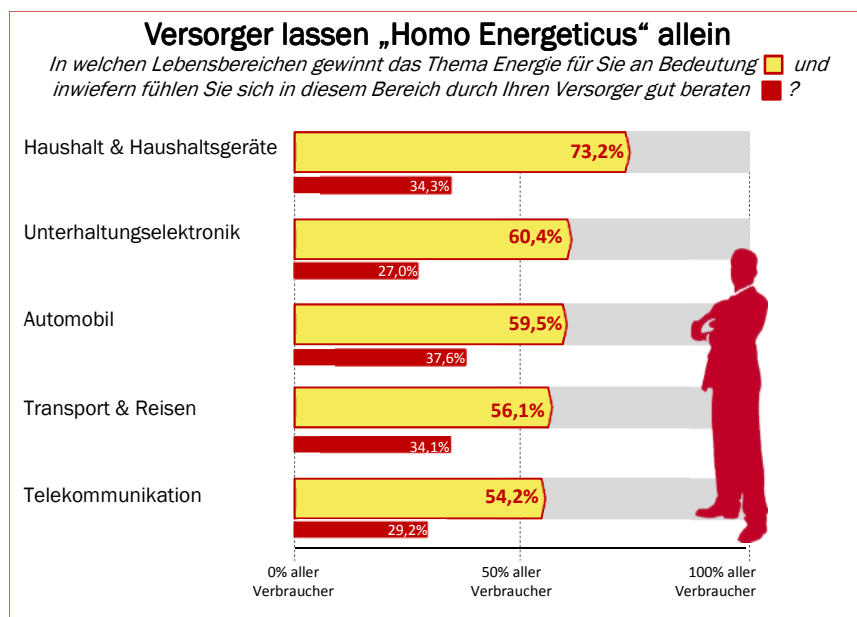


Abbildung 2: Anforderungen des „Homo Energeticus“

Zudem befindet sich das Kerngeschäfts der Versorger in Gefahr, da diese Entwicklung gewaltiges Potential für branchenfremde Industriekonzerne birgt. Sie können mit ihren etablierten Marken mit wenig Aufwand zusätzliche Kunden in einem komplett neuen Segment erschließen. Konzerne wie Bosch oder Philips besitzen zudem schon heute die erforderlichen Schnittstellen in den Handel, um Strom als Produkt anzubieten. Kurz: Sie haben die Chance, die Regeln zur Marktbearbeitung im Energiemarkt ganz neu zu definieren. Durch eine bedürfnisgerechte

Erweiterung des Angebots, ausgehend vom eigenen Leistungsportfolio, können sie das enorme Wachstumspotenzial des „Homo Energeticus“ nutzen.

Ranking: Gewinner und Verlierer der Energiewende

In Anbetracht der allgemeinen Orientierungslosigkeit auf Kunden- sowie Unternehmensseite stellt sich eine zentrale Frage: Wem vertrauen die deutschen Verbraucher überhaupt in Energiefragen – wenn nicht den Energieversorgern?

Batten & Company hat die deutschen Verbraucher gefragt, welchen Marken und Unternehmen sie einen hohen bzw. niedrigen Beitrag zur Unterstützung der Energiewende zutrauen. Das Ergebnis zeigt: Statt den etablierten Energiekonzernen trauen die deutschen Verbraucher den Erneuerbaren Energien, den lokalen Stadtwerken und der deutschen Industrie einen hohen Beitrag zur Unterstützung der Energiewende zu (Abb. 3). Besonders auffällig ist, dass sogar Industrieunternehmen wie Siemens, Bosch, Philips oder Volkswagen für den Verbraucher in Energiefragen wesentlich glaubwürdiger sind als klassische Versorger wie EnBW und Vattenfall.

Erneuerbare Energien
klare Gewinner der
Energiewende

Siemens, Bosch, Philips
und VW vor RWE und E.on

Deutsche Bahn, Audi,
Mercedes und BMW vor
Vattenfall und EnBW

Regionale
Energieversorger mit
geringstem Beitrag zur
Energiewende aus
Verbrauchersicht

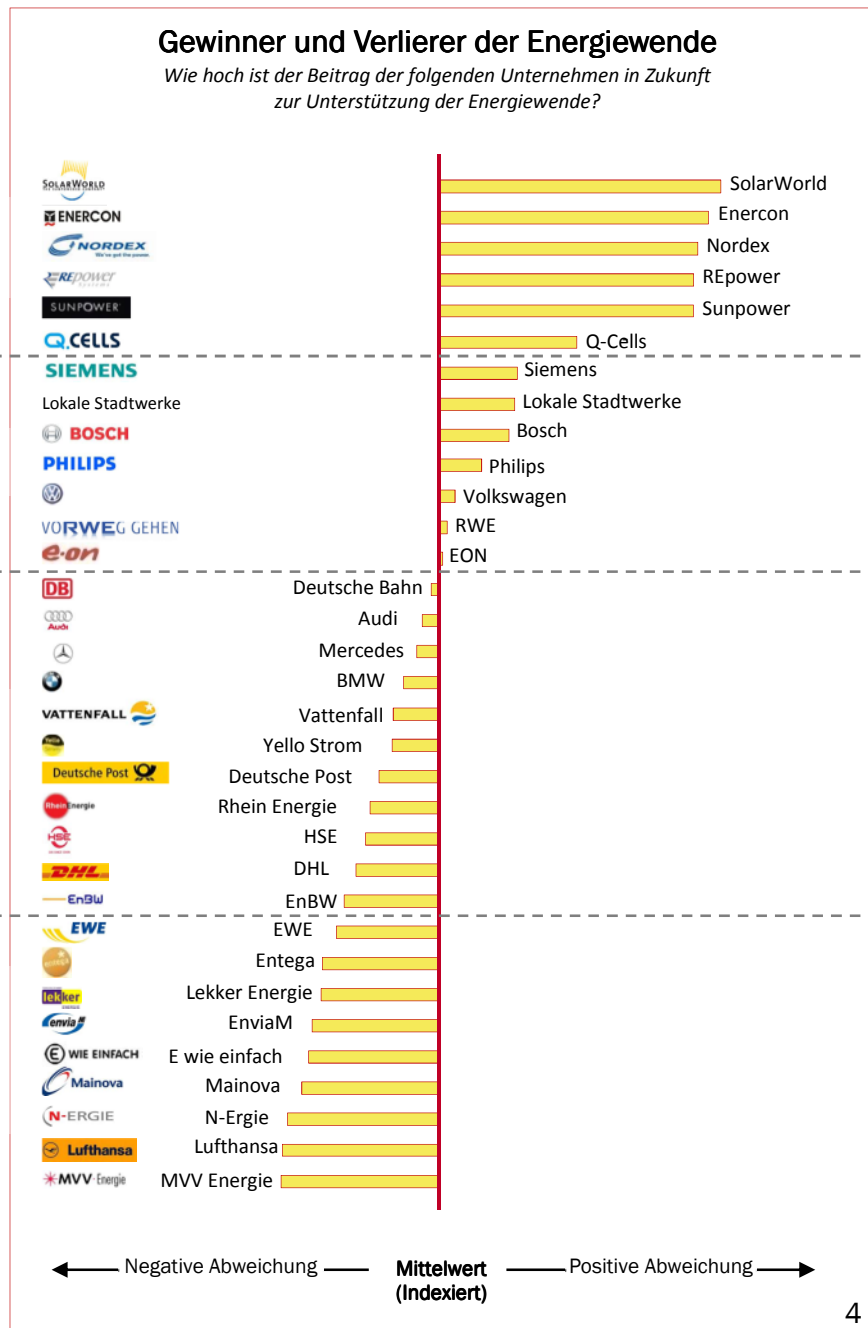


Abbildung 3: Ranking Gewinner und Verlierer der Energiewende (n=505)

Fehlende „grüne Innovationskraft“

Damit bestätigt sich ein klarer Trend im Markt: Die Energiekonzerne verlieren im eigenen Kompetenzbereich an Boden. Um dieser Entwicklung entgegen zu wirken, müssen sie ihr Leistungsangebot konsequent in energierelevanten Lebensbereichen wie Telekommunikation, Hausbau, etc. ausbauen. Dafür bleibt nur wenig Zeit: Schon heute sind die Hälfte der deutschen Verbraucher mit der Innovationskraft der Produktportfolios der Versorger unzufrieden. Ebenso fehlen Kunden Investitionen in regenerative Energien: Nur 48,6% der Verbraucher sind mit den aktuellen Investitionen zufrieden (siehe Abb. 4).

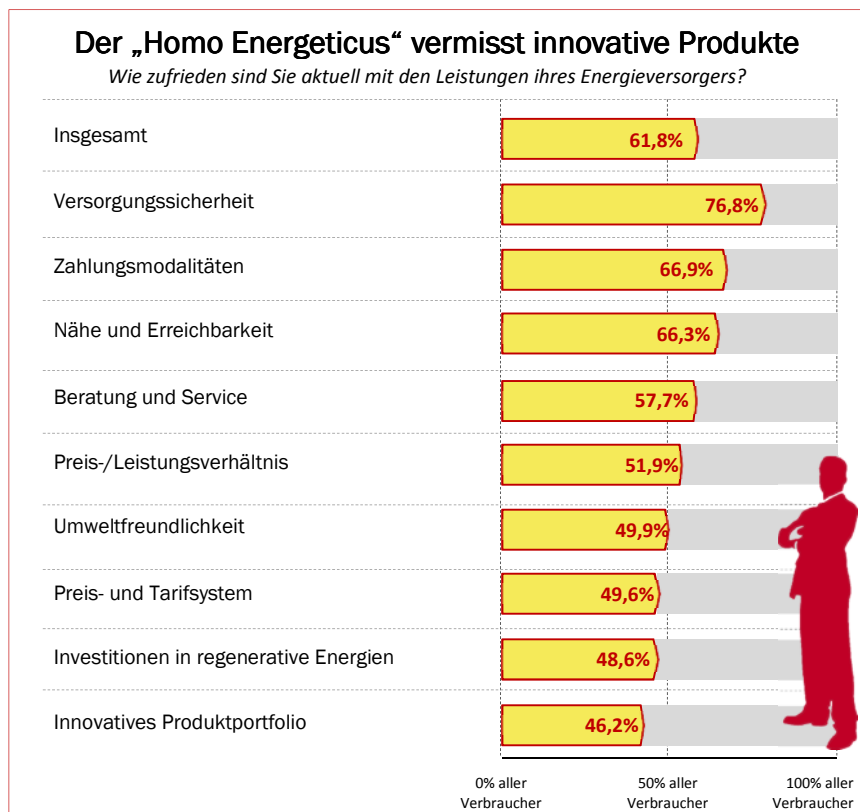


Abbildung 4: Kundenzufriedenheit mit Energieversorgern

Wandel vom Consumer zum effizienten „Prosumer“

Das Versagen der Energieversorger treibt die Verbraucher an eigenständig Wege zu mehr Energieeffizienz zu suchen. Für viele Kunden sind selbst schmerzvolle Einschnitte beim persönlichen Energieverbrauch denkbar: Circa 66% der Kunden würden ihren privaten Verbrauch senken, um Ressourcen zu schonen. Neben dem bloßen Verzicht wollen Energiekunden zukünftig

aktiv am Energiemarkt teilnehmen – angetrieben durch die Einspeisevergütung für private Haushalte. Das Selbstbild wandelt sich vom passiven Konsumenten hin zum aktiven Prosumer, der gemäß einer „Do-it-yourself“-Mentalität zur Energiewende beitragen will: Über die Hälfte der Energiekunden können sich vorstellen, den eigenen Strom zukünftig selber zu produzieren.

Quo vadis Energiewirtschaft?

Welche Rolle spielt dann noch der Energieversorger? Aus Kundensicht am Liebsten die des zentralen Energiemanagers, der z.B. technologische Produkte zur Management oder Senkung des eigenen Energieverbrauchs anbietet, Beratung rund um privates Energiemanagement offeriert oder Wind- und Solaranlagen zur Verfügung zur Verfügung stellt (siehe Abb. 5).

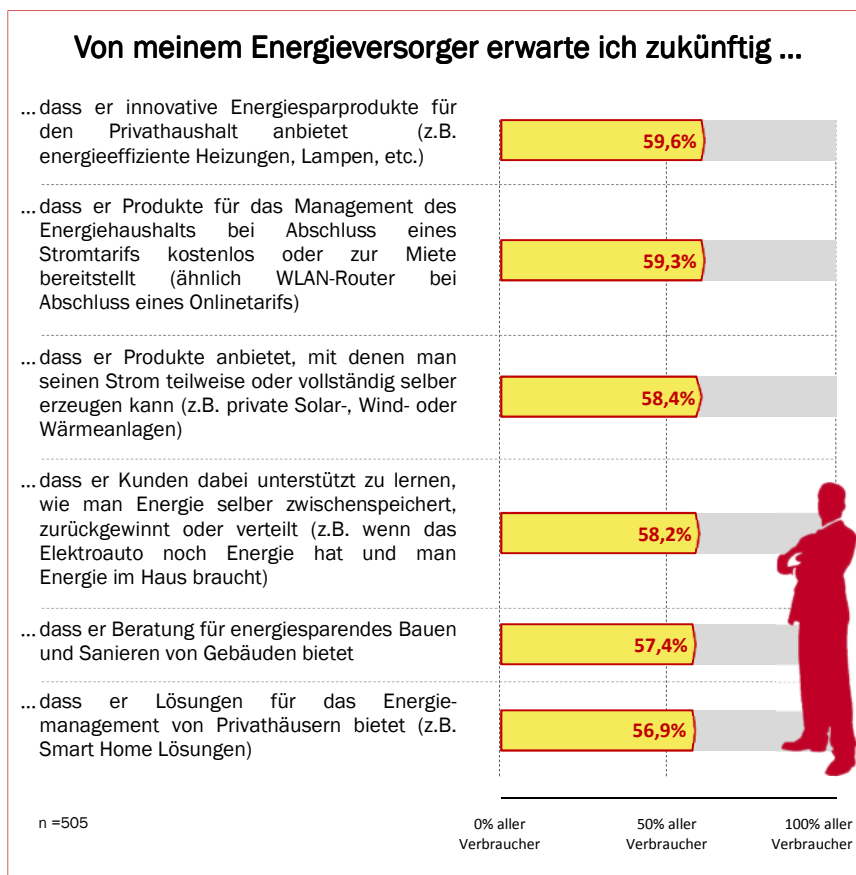


Abbildung 5: Erwartungen an den Energieversorger der Zukunft

Im Grunde könnte man sagen, dass der „Homo Energeticus“ von seinem Versorger einfach „mehr“ erwartet. Aber was bedeutet das konkret? Wo besteht wirklich Handlungsbedarf? Welche Bereiche müssen gezielt bearbeitet werden?

Ausrichtung entlang des „Homo Energeticus Grid“

Das von Batten&Company entwickelte „Homo Energeticus Grid“ hilft Energieversorgern und Industriekonzernen die für sie relevanten Handlungsfelder zu identifizieren. Eine Ausrichtung der Marktbearbeitung auf die Bedürfnisse des „Homo Energeticus“ erfolgt entlang der folgenden fünf Felder:

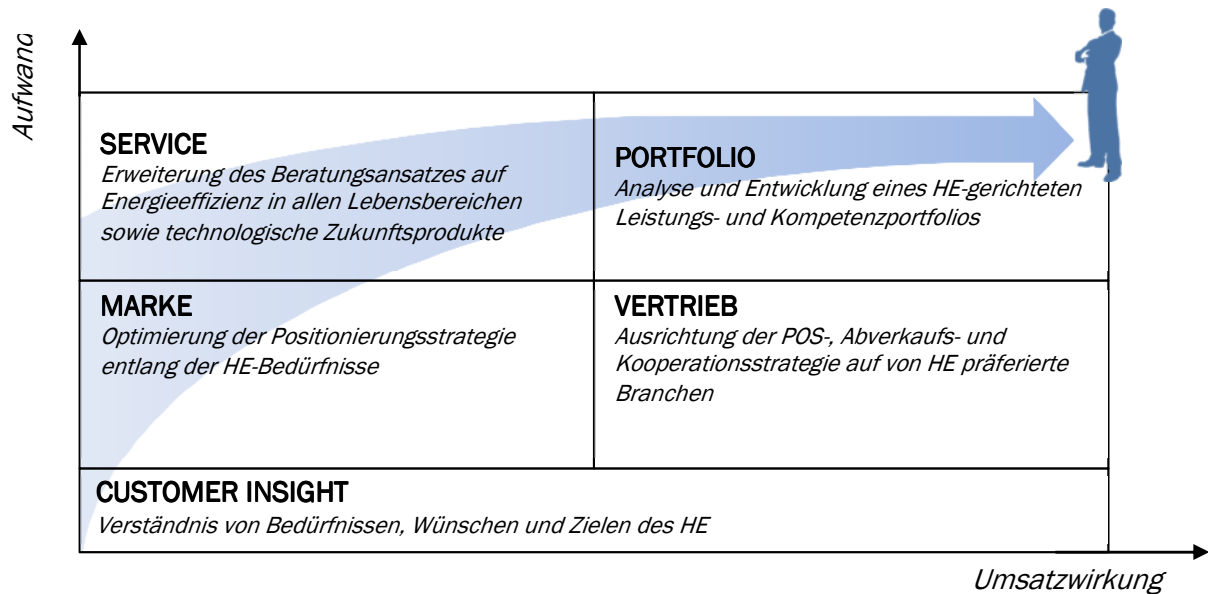


Abbildung 6: Das „Homo Energeticus“- Grid

1. Customer Insight: Kennen wir wirklich unsere Kunden und wissen, mit welchen wir wachsen wollen?

Die Neu-Ausrichtung der Versorger und Industriekonzerne erfolgt über das detaillierte Verständnis der Kunden. Sie zeichnen sich durch heterogene Motive, Bedürfnisse und Wahrnehmungen aus. Statt einer „one message fits all“-Strategie erwarten Kunden eine individuelle Ansprache. Dafür ist ein systematisches Verständnis der eigenen Zielgruppen und ihrer Potenziale, der relevanten Bedürfnisse und Motive, der jeweiligen Informations- und Kaufprozesse sowie der jeweiligen Kaufkriterien und -treiber zwingend erforderlich. Erst dann können eine detaillierte Zielgruppendefinition sowie eine Fokussierung der Marktbearbeitungsaktivitäten erfolgen.

2. Marke: Wie können wir unsere Marke nachhaltig stärken und wie differenzieren wir uns künftig vom Wettbewerb?

Eine starke und klar positionierte Marke ist heute im unüberschaubaren Energiemarkt unabdingbar. Sie gibt dem Kunden Orientierung und grenzt das Unternehmen vom Wettbewerb ab. Ebenso gilt es zu prüfen, inwiefern die Marke auf neue Leistungsbereiche ausgerichtet ist. Bei der Erarbeitung einer spitzen Markenpositionierung müssen Energieversorger sowie Industriekonzerne deshalb klare Gütekriterien beachten. Ein Nutzenversprechen muss relevant und glaubwürdig für den Kunden sein und sollte verständlich kommuniziert werden. Zudem sollte das Markenbild der Geschäfts- und Unternehmensstrategie entsprechen.

3. Vertrieb: Wie können wir unsere Vertriebsaktivitäten zielgenauer und somit effektiver aussteuern?

Die Studie zeigt, dass Energieversorger ihre Reichweite massiv erhöhen müssen, um den Kunden am „Point of Interest“ abzuholen. Die Ausrichtung der Vertriebsstrategie auf dieses Kundenbedürfnis sichert den Abverkauf des Produktportfolios. Dafür gilt es, die bestehende Vertriebsstrategie systematisch auf Kundenorientierung, Validität und Sensitivität zu prüfen. Best Practice Beispiele können ebenso Orientierung bieten.

4. Service: Wie können wir Kunden durch ziel- und kundenorientierten Service einen echten Mehrwert bieten?

Die neuen Energiekunden verlangen mehr Orientierung und wollen durch die Energiewende geführt werden. Dafür ist ein anlassgerechter Kundenservice entscheidend. Entlang der „Moments of Truth“, also die entscheidenden Momente in der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen, kann in 3 Schritten ein kundenorientiertes Serviceerlebnis erarbeitet werden. Der Abgleich von vorhandenen mit den von Kunden erwarteten Serviceleistungen in diesen „Moments of Truth“ identifiziert mögliche Verbesserungspotentiale. Die zusätzliche Integration der Ergebnisse in TQM- und Serviceprozesse gewährleistet kontinuierliche Verbesserungen. Der resultierende, optimierte Kundenservice hilft dabei die Wechselbarrieren zu steigern und zufriedene Kunden langfristig zu binden.

5. Portfolio: Welches Leistungsangebot und welche Kernkompetenzen müssen wir aufbauen oder hinzukaufen?

Innovationsmanagement und Geschäftsfeldstrategien müssen auf den Kunden ausgerichtet werden. Die kommunikative Besetzung von Innovationsthemen allein reicht nicht aus. Da es im Energiemarkt für den Konsumenten keinen merklichen Unterschied macht von wem er die Energiegrundversorgung bezieht, empfiehlt es sich über Zusatzprodukte und -leistungen zu differenzieren. Zur Identifizierung der fehlenden Zusatzprodukte („White Spots“) dient der Abgleich von aktuellem Portfolio mit Kundenbedürfnissen. Darüber hinaus muss die Distanz neuer Produkte zum aktuellen Kerngeschäft abgewogen werden. Das Ziel ist eine optimale Balance zwischen Nähe zum Kerngeschäft, um die eigene Marke zu nutzen, sowie Distanz, um die unternehmerische Innovationsfähigkeit hervorzuheben.

Fazit: Klare strategische Linie in der Marktbearbeitung erforderlich

Die veränderten politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auf Marktseite sowie die veränderten Kundenmotive und -einstellungen erfordern eine Anpassung der Marktbearbeitung der Energiewirtschaft. Die Marktbearbeitung sollte konsequent und systematisch auf die aktuellen Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden. Das heißt, der Budget- und Mitteleinsatz sowie die Organisation und Mitarbeiterstrukturen in Vertrieb und Marketing müssen überdacht werden. Insbesondere das Leistungsportfolio muss im Zuge der Energiewende exakter auf die Verbraucher zugeschnitten werden. Nur so können Energieversorger Kunden optimal bedienen, sie binden und ihren langfristigen Markterfolg zu sichern.