

Strategiestudie 2020

„Strategieentwicklung von Energieversorgern“

Neue Chancen durch Transformation



Inhalt

Vorwort	1
Management Summary	2
Ergebnisbericht	3
1. Unternehmenspositionierung im Kontext der Energiewende	3
2. Infrastruktur	5
3. Energiemarkt	6
4. Ökosysteme.....	7
5. Digitalisierung	8
Fazit und Empfehlungen.....	10
Studiendesign.....	11
Impressum/Kontakt	12

Vorwort

Die Energiewirtschaft sieht durch die Energiewende deutlich mehr Chancen als in den vergangenen Jahren und rechnet mehrheitlich mit einer Ergebnissteigerung. Die größte Aufgabe und zugleich Herausforderung ist es, attraktive Geschäftsmodelle zu identifizieren und unter Berücksichtigung regulatorischer sowie gesellschaftlicher Rahmenbedingungen aufzubauen. Insbesondere im Bereich der energienahen Dienstleistungen und Flexibilisierungsoptionen werden wachsende Margen erwartet, während das Kerngeschäft der konventionellen Erzeugung, der Strom- und Gasabsatz, sich nicht erholt und keine zufriedenstellenden Ergebnisbeiträge mehr verspricht.

Mit der Studienreihe „Strategieentwicklung von Energieversorgern“ untersucht Horváth & Partners seit 2010 aktuelle Trends in Bezug auf die zukünftige strategische Unternehmensausrichtung von Energieversorgern und -dienstleistern (EVU). Jede Studienausgabe enthält Fokusthemen zu aktuellen Entwicklungen der Energiewirtschaft. Zudem werden durch wiederkehrende Fragestellungen die Entwicklungen der letzten Jahre konsequent herausgearbeitet und langfristige Trends analysiert.

Im Fokus der aktuellen Studienausgabe stehen Potenziale und Chancen für Versorger durch die erwarteten Entwicklungen bis zum Jahr 2025. Hierbei werden die aktuelle Positionierung im Kontext der Energiewende, infrastrukturelle Fragestellungen, der Energiemarkt, energienahe Dienstleistungen in Bezug auf unterschiedliche Ökosysteme sowie die Digitalisierung betrachtet. Im Vergleich zur vorangegangenen Studie beteiligten sich an dieser Umfrage ebenfalls EVU aus Österreich und der Schweiz.

An der diesjährigen Studie haben über 40 Unternehmen aus der Energiebranche teilgenommen. Gemessen an der Anzahl der Zählpunkte handelt es sich in Deutschland um über 55 Prozent des Energiemarktes.

Allen Studienteilnehmern danken wir für ihre Teilnahme.

Wir sind davon überzeugt, dass Ihnen die folgenden Ergebnisse wertvolle Impulse für die Markteinschätzung und die Strategieentwicklung Ihres Unternehmens liefern können. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Matthias Deeg

Partner

Head of Competence Center
Utilities

Dr. Oliver Greiner

Partner

Head of Competence Center
Strategy, Innovation & Sales

Lisa-Marie Luft

Competence Center Utilities

Martin Schramm

Competence Center Utilities

Management Summary

Zunehmender Transformationsmut steigert die Erfolgsaussichten trotz neuer Herausforderungen

Nach der Ernüchterung der letzten Jahre sieht der Großteil der Energieversorger Chancen in der Energiewende. EVU haben eine entsprechend höhere Ergebniserwartung als in den letzten vier Jahren. Für deren Realisierung ist allerdings eine strategische Neuausrichtung oder Schärfung der Strategie nötig, ebenso wie ein auf margenträchtige Produkte zugeschnittenes Angebotsportfolio im Kerngeschäft. Darüber hinaus gilt es, verschiedene regulatorische und organisatorische Hürden zu überwinden.

Repositionierung im Vertrieb und ebenenübergreifende Digitalisierung von strategischer Priorität

Um eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur zu gewährleisten, planen die EVU teilweise eine Ausweitung ihrer Vertriebsaktivitäten auf den überregionalen Markt (Skalierung) sowie insbesondere eine konsequente, gesamtheitliche Umsetzung der Digitalisierung zur Minimierung der Cost-2-Serve und Churn-Quote. Dies erfordert sowohl die Entwicklung kompetitiver Onlineprodukte, die Automatisierung interner Geschäftsprozesse als auch eine effektive Kundendurchdringung mit spannenden Vertriebsimpulsen. Im B2B-Bereich stehen die Durchdringung spezifischer Segmente und der Ausbau technischer Dienstleistungen (Netz, dezentrale Erzeugung, IoT im Gebäude) im Fokus. Voraussetzungen hierfür sind die Entwicklung von Produkten, die einen signifikanten Mehrwert für Kunden erzielen und Markt-/Branchenkenntnisse im B2B-Vertrieb.

Erstmals wird mit einer Übererfüllung der Ziele der Bundesregierung für die EE-Anteile bis 2025 gerechnet

Zum ersten Mal seit Durchführung der Studie rechnet die Mehrheit der Energieversorger mit einer Überschreitung der Bundesregierungs-Ziele von 2025 um ca. 2 Prozent. Dies spiegelt sich auch in den Wachstumserwartungen der Teilmärkte wie dem Photovoltaik- bzw. PV-Speichermarkt wider. Die Versorgungsunternehmen planen am EE-Markt aufgrund der höheren Wertschöpfungstiefe in Zukunft weiterhin in Form von eigenen Projektentwicklungen sowie vermehrt durch Projektbeteiligungen aktiv zu sein.

Potenziale für Wasserstoff und Speichertechnologien wachsen weiter stark

Sowohl die Margenerwartungen für Power2X- als auch für Speicherlösungen wachsen gegenüber der Studie vom Jahr 2017 überdurchschnittlich. Wasserstoff, Speicher und Power Purchase Agreements (PPA) stellen Schlüsseltechnologien/-themen dar, um Industrieunternehmen bei der CO₂-Minimierung zu begleiten. Für energienahe Dienstleistungen (Eigenerzeugung, Wärmepumpen und PV) werden insbesondere Wohnungswirtschaftsunternehmen und Kommunen bzw. öffentliche Einrichtungen vielversprechende Kundengruppen darstellen.

Multimodale Mobilität ist der größte Hebel neuer Geschäftsmodelle für EVU im Mobilitätssektor

Ein Großteil der Versorger erwartet, dass multimodale Mobilität künftig neue Geschäftsmodelle für integrierte Mobilitätskonzepte (Mobility as a Service) ermöglicht. Dabei positionieren sich die befragten Unternehmen mehrheitlich als Bereitsteller von Infrastruktur und Vernetzungstechnik. Integrierte Stadtwerke starten meist mit ersten Car-Sharing- und On-Demand-Diensten oder WLAN in Bussen für Fahrgastzählungen. Mit Blick auf die Elektromobilität stellt besonders ein uniformes Abrechnungssystem öffentlicher Ladesäulen nach wie vor eine Herausforderung dar. Gleiches gilt für das innerstädtische Laden und die Reichweite für größere Mobilitätsträger. Die Mehrheit der Versorger sieht daher für den ÖPNV und die LKW eine größere Zukunft in Hybriden und Brennstoffzellen als in reinem Batteriebetrieb.

Ergebnisbericht

1. Unternehmenspositionierung im Kontext der Energiewende

Steigende Erfolgsaussichten

Die Energiewende als Chance betrachten? Noch bis zuletzt hielt knapp die Hälfte der deutschen Energieversorgungsunternehmen (EVU) dies für nicht oder nur bedingt möglich. Während in vorangehenden Studien von Horváth & Partners in den Jahren 2015 und 2017 lediglich ca. 50 bzw. 60 Prozent der befragten Versorger Themen wie den Atomausstieg oder Kohlekonsens mit Erfolgsaussichten in Verbindung brachten, sehen mittlerweile 80 Prozent der Unternehmen Chancen in der Energiewende. Dieses allgemein optimistische Stimmungsbild spiegelt sich auch in der erwarteten Ergebnisentwicklung wider. Waren es vor vier Jahren gerade einmal 2 Prozent, rechnen heute ca. 65 Prozent aller Versorger in der DACH-Region mittelfristig mit einem steigenden Unternehmensergebnis – ein Höchstwert seit Beginn der Studiendurchführung.

Das allgemeine Stimmungsbild hat sich deutlich verbessert, die positive Ergebniserwartung war noch nie so hoch

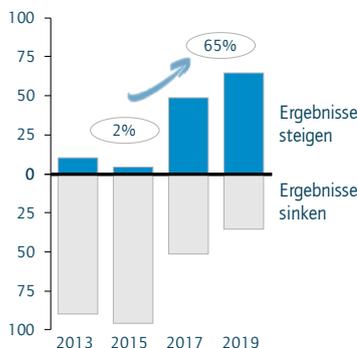


Abb. 1: Erwartungen der Ergebnisentwicklung bis 2025, in %

Wärme und Speicher auf dem Vormarsch

Treiber für steigende Erfolgsaussichten im Kerngeschäft sind insbesondere Wärmeprodukte sowie Produkte, die auf Speichertechnologien bauen. Besonders hervorzuheben

sind stromgeführte Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) und Fernwärme. Knapp 60 Prozent der Studienteilnehmer sehen im Bereich der KWK-Erzeugung hohe bis sehr hohe Margenpotenziale für ihr Unternehmen. Trotz hohen Gradtagszahlen werden die Bereiche Fernwärmeabsatz, Photovoltaik-Kundenanlagen, Erzeugung sowie Onshore-Wind-Erzeugung beinahe unverändert als sehr attraktiv bewertet. Verglichen mit 2017 ist besonders im Handelsgeschäft ein großer Potenzialzuwachs zu beobachten. Im Kontrast dazu wird der Bereich Commodities (Strom- und Gasabsatz) als zunehmend unrentabel eingeschätzt – eine Trendwende ist hier nicht absehbar.

Im Kerngeschäft wird zukünftig in der Wärme das höchste und in den Commodities das geringste Margenpotenzial gesehen

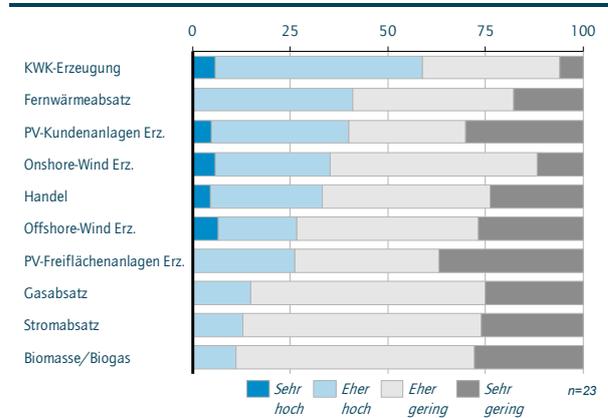


Abb. 2: Margenpotenziale der EVU-Kerngeschäftsfelder, in %

Gezielte Ausweitung der Vertriebsaktivitäten

Um dem Wegfall von Margen in einigen Bereichen des Kerngeschäfts entgegenzuwirken, will sich über die Hälfte der Studienteilnehmer bis 2025 überregional in selektiven Netzgebieten oder vereinzelt sogar international positionieren. Versorger möchten von ihren Kunden vermehrt als Lösungs- und Servicedienstleister wahrgenommen werden und ihre Positionierung als Umsorger so weiter ausbauen. Besonders mittelgroße EVU streben außerdem verstärkt eine Stellung als Innovator an. Hinsichtlich der Kundenaus-

richtung treten in Deutschland öffentliche Kunden wie Behörden und Kommunen deutlich stärker in den Fokus, während sie in Österreich und der Schweiz aktuell keine wesentliche Rolle spielen.

Erreicht werden sollen die Anpassungen von bestehenden und der Aufbau von neuen Geschäftsfeldern vor allem durch interne Optimierungsinitiativen. Diese stellen trotz starkem Rückgang seit der vergangenen Studie weiterhin die wichtigste Umsetzungsform dar. Während etwa die Hälfte der Befragten organisch wachsen will, plant ein ähnlich großer Teil, ein Beteiligungsportfolio auf- bzw. auszubauen sowie Kooperationen mit Energie-Start-ups zu schließen. Ausgründungen erhielten prozentual den größten Zuwachs im Vergleich zu 2017. Damals planten noch 5 Prozent der Unternehmen Ausgründungen, heute sind es 20 Prozent.

Die Kooperation mit Energie-Start-ups rückt neben internen Optimierungsinitiativen stark in den Fokus

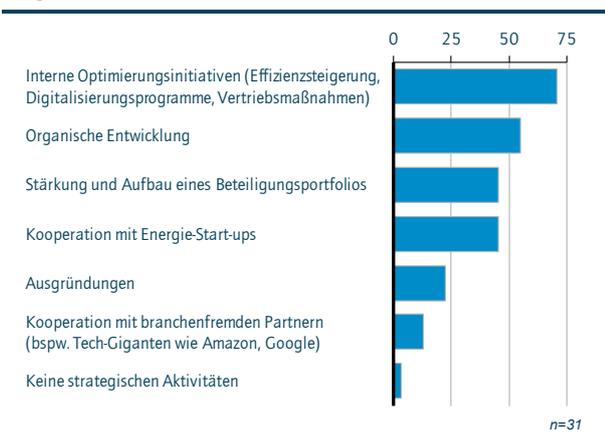


Abb. 3: Geplante Umsetzungsformen bis 2025, in %

Digitalisierung weiterhin allgegenwärtiger Treiber

Um margenstarke Geschäftsbereiche weiter auszubauen und zugleich kosteneffizienter aufzustellen, ist neben der oben aufgeführten Entwicklung der Geschäftsfelder vor allem die Prozessdigitalisierung ein fundamentaler strategischer Baustein. Alle befragten Energieversorger sind sich einig, dass diese in ihrem Unternehmen die höchste strategische Relevanz besitzt, insbesondere um eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur sicherzustellen. Eine große Notwendigkeit wird darüber hinaus auch der Entwicklung wettbewerbsfähiger Onlineprodukte zugeschrieben. Besonders im deutschen Raum sollen intelligente Messsysteme (iMSys) als kundenbindende Instrumente fungieren. Im selben Zug erkennen ca. zwei Drittel der Teilnehmer in intelligenten Messsystemen Chancen zur Prozessautomatisierung. Einen weiteren Schlüssel im Endkundengeschäft sehen die EVU außerdem in der möglichen Verzahnung mit

der Telekommunikation. Fast 75 Prozent der Energieversorger sehen diese als starken Treiber für eine erfolgreiche Kundendurchdringung.

Digitalisierung hat strategische Priorität, Onlineprodukte sind überlebenswichtig und Telekommunikation ist ein Schlüssel

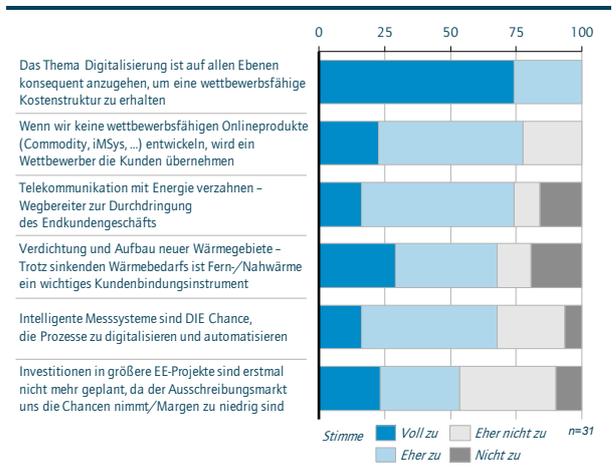


Abb. 4: Wesentliche strategische Überlegungen der Befragten, in %

Externe Einflüsse als größte Herausforderungen

Blickt man auf die Herausforderungen, denen sich die Versorgungsunternehmen in den kommenden Jahren gegenübergestellt sehen, fallen im Vergleich zur Studie im Jahr 2017 zwei bedeutende Unterschiede auf. Zum einen wird den damals wichtigsten Herausforderungen heute ein wesentlich kleinerer Stellenwert zugeordnet. So verlieren der steigende Wettbewerb durch branchenfremde Unternehmen und die sinkende Planungssicherheit durch regulatorische Eingriffe jeweils an 22 bzw. 14 Prozentpunkten, wobei letzterer weiterhin als einer der Top-3-Faktoren bestehen bleibt. Zum anderen ist die Gewichtung anderer externer Einflüsse signifikant gestiegen, wodurch die Findung neuer, attraktiver Geschäftsmodelle sowie der Widerstand der Bevölkerung als die zwei größten Herausforderungen gesehen werden.

Wenn es um die künftigen Herausforderungen geht, spielt die Abhängigkeit von Strom- und Gasimporten kaum noch eine Rolle. Ebenso wurde der steigende Anteil der Eigenerzeugung 2017 noch deutlich kritischer eingeschätzt. Die EVU sehen sich jetzt besser gewappnet, diese Herausforderung als Chance zu sehen.

Energieversorger sehen die größte Herausforderung in der Findung neuer, wirtschaftlich attraktiver Geschäftsmodelle

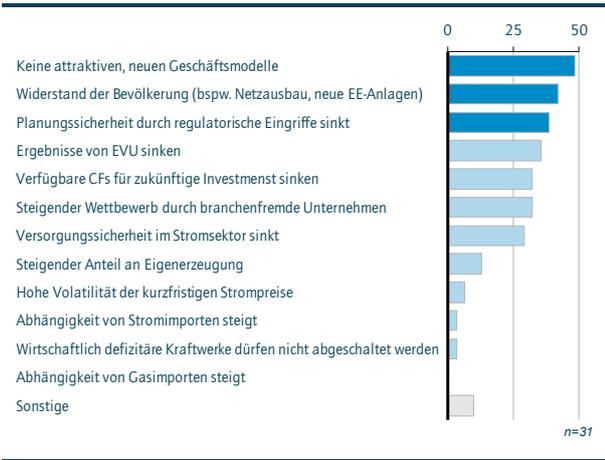


Abb. 5: Herausforderungen durch die Energiewende, in %

2. Infrastruktur

Margen durch Daten

Die höchsten Margen werden heute in der Datenübertragung/Breitband gesehen, die auch in Zukunft wachsende Ergebnisse erzielen. Darüber hinaus werden sich Plattformen weiter etablieren und zu einem der margenträchtigen Themen aufsteigen. Microgrids und Funknetzinfrastruktur von EVU befinden sich im Mittelfeld. Intelligente Messsysteme versprechen nur geringe Margen, haben aber große strategische Bedeutung, beispielsweise für Plattformlösungen. Nur in Verbindung mit weiteren Produkten bzw. Produktbündeln werden hier tragfähige Geschäftsmodelle entstehen.

Breitband und Datenmanagement besitzen vielversprechende Zukunftsaussichten – iMSys ist lediglich Enabler für Plattformlösungen

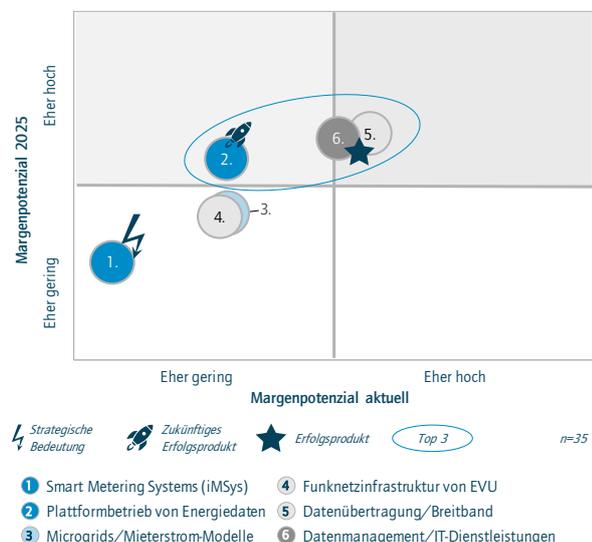


Abb. 6: Margenpotenziale im Infrastrukturbereich, in %

Im Messstellenbetrieb streben fast alle Energieversorger eine Positionierung als grundzuständiger Messstellenbetreiber (gMSB) an. Die Stärkung des wettbewerblichen Messstellenbetreibers (wMSB) durch das Messstellenbetriebsgesetz (MsbG) führt zu einem Markteintritt von ca. 50 Prozent der EVU. Über die Hälfte glaubt durch einen Einstieg in den wMSB, den Energievertrieb stärken und Kundenbeziehungen festigen zu können. Darüber hinaus planen ebenfalls etwa 50 Prozent der befragten EVU, Submetering anzubieten.

Einstufung von Speichern und Netzausbau

Nahezu alle EVU sind sich einig, dass Energiespeicher nicht mehr als Letztverbraucher eingestuft werden sollten. Darüber hinaus rechnen über 90 Prozent der EVU mit einer anhaltenden Preissenkung für dezentrale Stromspeicher. Dies würde Geschäftsmodelle, die mit der Speichertechnologie arbeiten, aufgrund der reduzierten Netzentgelte entscheidend entlasten. Der Netzausbau auf Verteil- und Übertragungsnetzebene wird von über 90 Prozent der Versorger als besonders relevant für die Versorgungssicherheit angesehen. Über 80 Prozent sehen die Gasinfrastruktur als wichtigen Hebel zur Umsetzung eines auf Erneuerbaren Energien bestehenden Energiesystems. Die Mehrheit glaubt weder an die Relevanz der E-Mobilität zur Netzentlastung (Vehicle-to-Grid), noch an den mittelfristigen Aufbau eines spartenübergreifenden Smart Grids.

Die größten Automatisierungs-/Digitalisierungspotenziale im Infrastrukturgeschäft liegen in der Instandhaltung und Dokumentation

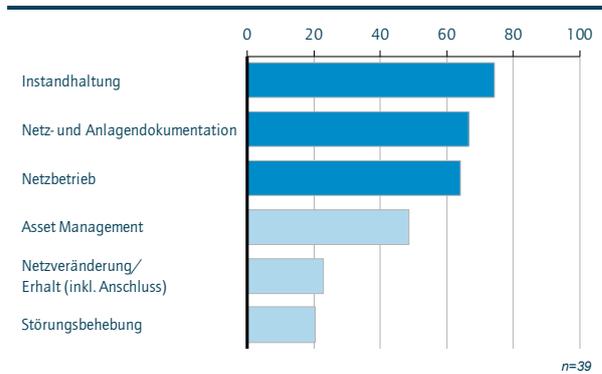


Abb. 7: Automatisierungs- und/oder Digitalisierungspotenziale im Netzgeschäftsbereich, in %

Glasfaserausbau – weg vom reinen Infrastrukturihaber

Im Glasfaserausbau sehen ca. zwei Drittel aller Befragten eine Option für ihr Unternehmen. Die dort bereits aktiven Unternehmen treten aktuell mehrheitlich als Infrastrukturihaber auf. Zukünftig wollen EVU das Leistungsportfolio im Bereich Endkundendienste – basierend auf eigenen und angemieteten Netzen – verstärken und die Rolle als Netzbetreiber (Betrieb aktiver Netzkomponenten als Vorleister für Diensteanbieter) untermauern. So werden EVU die Wertschöpfung in einem bestehenden Geschäftsfeld weiter vertiefen.

EVU bewegen sich weg vom reinen Infrastrukturihaber und hin zum Diensteanbieter

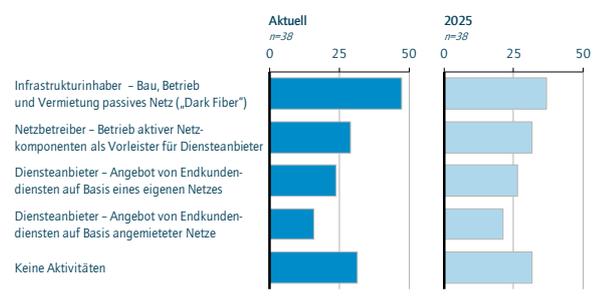


Abb. 8: Rolle der EVU im Glasfaserausbau, in %

Mittelfristig planen EVU, die aktuell im Geschäftsfeld nicht aktiv sind, auch keinen Markteintritt.

3. Energiemarkt

Das Erneuerbare-Energien-Ziel der Bundesregierung wird übererfüllt

Das aktuelle Ziel der Bundesregierung für den Anteil Erneuerbarer Energien (EE) am Bruttostromverbrauch im Jahr 2025 liegt bei 45 Prozent. Über 60 Prozent aller Studienteilnehmer erwarten bis dahin einen Anteil von mindestens 45 Prozent und somit die Erreichung sowie teilweise Übererfüllung des Ziels (vgl. Abb. 9). In vergangenen Studien wurde der EE-Anteil für zukünftige Jahre häufig unterschätzt und liegt heute mit ca. 38 Prozent bereits oberhalb der Erwartungen für 2020. Diese Erwartung spiegelt sich auch in der generellen Erwartung des Wachstums, beispielsweise für den PV-Markt, wider. Hier rechnen alle EVU mit weiterem Wachstum.

Zum ersten Mal rechnet die Mehrheit der EVU mit einer Übererfüllung der BR-Ziele für EE-Anteile bis 2025

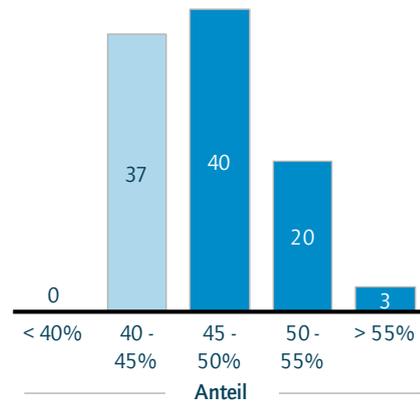


Abb. 9: Erwartung des Anteils Erneuerbarer Energien am Bruttostromverbrauch 2025, in %

Um das Wachstum im EE-Bereich zu realisieren, sind Projekte in diesem Bereich essenziell. Insgesamt planen etwa 90 Prozent der Energieversorger, bis 2025 EE-Projekte durchzuführen. Hauptsächlich sollen diese im Rahmen eigener Projektentwicklungen durchgeführt werden. Dies geben ca. drei Viertel aller befragten Unternehmen an. Mittelfristig wollen sich auch mehr EVU an Projekten beteiligen. Das gilt für Projekte im Allgemeinen und für Plattformprojekte mit anderen EVU und Bürgerbeteiligungsmodellen sowie PPAs im Speziellen. In Zukunft sind Käufe von entwickelten Projekten sowie die Akquise von Standorten rückläufig, wobei immer noch von ca. 40 Prozent der EVU geplant.

Preiserwartungen unterstreichen Flexibilitätsbedarf

Die Erholung von Großhandelspreisen und ein daraus resultierender Anstieg von Strompreisen wird von über 60 Prozent der befragten Energieversorger erwartet. Seit der letzten Studie sind die Preise bereits signifikant von ca. 30 EUR/MWh auf ca. 45 EUR/MWh gestiegen. Zwischenzeitlich konnte ein Preis von 50 EUR/MWh verzeichnet werden. Diese weitere Erholung wird aber von zunehmenden Preisschwankungen im Spot- und Intraday-Markt geprägt sein, die folglich eine größere Flexibilität erfordert. PPAs sind bereits heute marktfähig und sollen bis 2025 vermehrt eingesetzt werden. Die größte Unentschlossenheit herrscht hinsichtlich des wirtschaftlichen Betriebs von konventionellen Kraftwerken (Gas/Kohle). Der Aussage, dass ein wirtschaftlicher Betrieb mittelfristig nur noch durch den Einsatz von KWK möglich ist, stimmen nur ca. 50 Prozent der Befragten zu.

Die erwarteten starken Preisschwankungen bedingen einen effizienten Handel. Rund ein Drittel der Energieversorger gibt an, einen Großteil des Energiehandels zukünftig automatisieren zu wollen. Bei einer bedeutenden Mehrheit davon handelt es sich um große EVU. Bereits heute findet der Großteil des Handels bei ca. 20 Prozent durch einen Dienstleister statt. Dieser Anteil soll mittelfristig zurückgehen (ca. 10 Prozent).

Power2X und Pumpspeicher mit höheren Margen

Starke Veränderungen der Margenerwartung gegenüber 2017 erleben die Power2X-Technologien sowie Pumpspeicher. Noch 2017 rechnete ca. ein Drittel mit hohen oder sehr hohen Margen für Power2X. Heute sind es ca. 60 Prozent. Ähnlich stark wuchs die positive Margenerwartung bei Pumpspeichern. Weiterhin wird, aufgrund der großen Energiemengen, im industriellen Lastmanagement das größte Potenzial gesehen. Darüber hinaus besitzen KWK-Anlagen durchaus hohe Erwartungen. Kaum Potenzial wird hingegen im Lastmanagement von Haushalten und bei Druckluftspeichern gesehen.

Die Margenerwartungen für Pumpspeicher und Power2X wachsen überdurchschnittlich – industrielles Lastmanagement führt

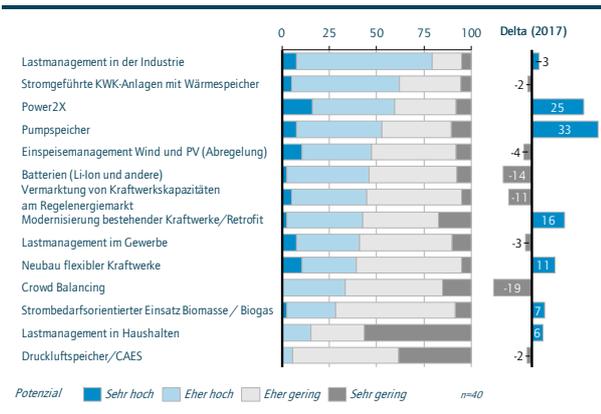


Abb. 10: Margenpotenzial für Optionen zur Flexibilisierung, in %

4. Ökosysteme

Speicherlösungen und Daten für die Zukunft

Über alle Ökosysteme hinweg besitzen energienahe Dienstleistungen weiterhin eine tragende Rolle für die Realisierung von positiven Ergebnissen. Zukünftig sehen EVU in Themen wie Contracting, Speicherlösungen, Elektromobilität und Vermarktung von Analysen sowie digitale Lösungen die größten Potenziale. Der Umsetzungsreife Grad insbesondere hinsichtlich der Vermarktung digitaler Lösungen und der Gebäudeautomatisierung/-steuerung (Smart Home) ist derzeit in der Fläche noch zu gering, um zeitnah schlagkräftig in den starken Wettbewerb einsteigen zu können.

Dezentrale Wärme und Speicherlösungen sollen zukünftig eine noch größere Rolle spielen

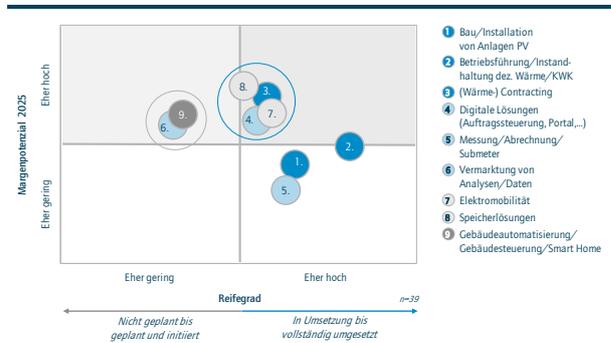


Abb. 11: Margen und Reifegrade von energienahen Dienstleistungen

Die zentralen Zielgruppen sind hierbei die Wohnungswirtschaft sowie Kommunen bzw. öffentliche Einrichtungen mit überdurchschnittlichem Wachstum seit 2017. Dies ist beispielsweise auf die sich zukünftig etablierenden Liegenschaftsmodelle zurückzuführen. Weiterhin wird ein hohes Potenzial bei Industrie- und Gewerbekunden erwartet. Im Vergleich zu 2017 wird das Potenzial von Geschäftskunden geringer eingeschätzt und Mieter spielen bei der Vermarktung kaum mehr eine Rolle.

Die Wohnungswirtschaft und Kommunen sind die attraktivsten Zielgruppen für energienahe Dienstleistungen

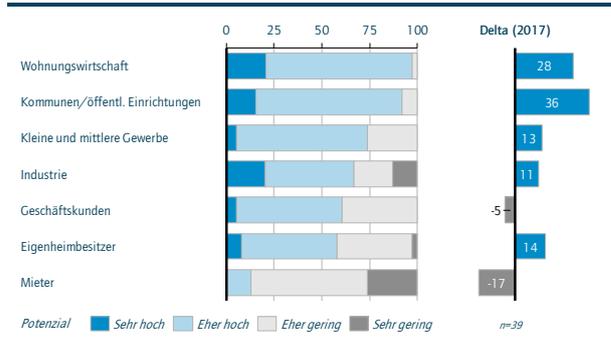


Abb. 12: Geschätztes Potenzial energienaher DL, in %

Ökosystem Gebäude: Quartiere und Infrastruktur

Die befragten EVU sehen die größten Chancen im Aufbau von vernetzten Quartierskonzepten. Darüber hinaus gelten Mieterstrommodelle sowie Gebäudesteuerung (Wärme, Klima, Komfort, Licht) zu den erfolgversprechendsten Themengebieten hinsichtlich des Aufbaus neuer Geschäftsmodelle. Weniger als die Hälfte rechnet damit, Submetering-Lösungen (z. B. Heizkostenabrechnung) wettbewerbsfähig anbieten zu können. Ambient Assisted Living (AAL) und energetische Gebäudesanierungen stehen nicht im Fokus neuer Geschäftsmodelle.

Im Bereich Gebäudesteuerung/-automatisierung sehen ca. 75 Prozent eine Rolle für ihr Unternehmen. Der Großteil der Versorgungsunternehmen sieht die eigenen Aufgabengebiete vorwiegend im Aufbau einer Infrastruktur, einer eigenen Plattform und/oder im Datenmanagement. Rund ein Viertel der Unternehmen sieht sich in der Rolle des Planers. Die Vermittlung von Software und Geräten hat nur jedes siebte EVU als mögliches Geschäftsfeld identifiziert.

Ökosystem Stadt und Kommune: Energetische Betreuung im Fokus

Das dem Kerngeschäft zugehörige Themenfeld Energie und Ressourcen sowie das Themenfeld Mobilität und Verkehr werden von über 90 Prozent der befragten EVU als äußerst relevant betrachtet. Folglich ist nachvollziehbar, dass durch die energetische Betreuung von Liegenschaften und den Betrieb sowie die Optimierung der städtischen Infrastruktur die höchsten Margen erwartet werden. Kleine EVU mit stark lokaler Verankerung bewerten das Themenfeld Wohnen und Leben mit größerer Relevanz als große EVU, die das Thema Städte und Kommunen sowie Sicherheit höher bewerten. Gesundheit und Bildung spielen kaum eine Rolle.

Ökosystem Mobilität: Brennstoffzelle bei Bus und LKW

Mehr als drei Viertel der Versorger rechnen damit, dass sich im Bereich ÖPNV (Busse) und Lieferverkehr (LKW) die Brennstoffzelle und Hybride gegenüber dem reinen Batteriebetrieb durchsetzen werden, was die aufzubauende Infrastruktur maßgeblich beeinträchtigt. In der Bereitstellung der Infrastruktur und Vernetzungstechnik für den Mobilitätsmarkt sehen EVU die größte Chance für ihr Unternehmen (vgl. Abb. 13).

Die größte Chance im Mobilitätsmarkt liegt in der Bereitstellung der Infrastruktur und Vernetzungstechnik

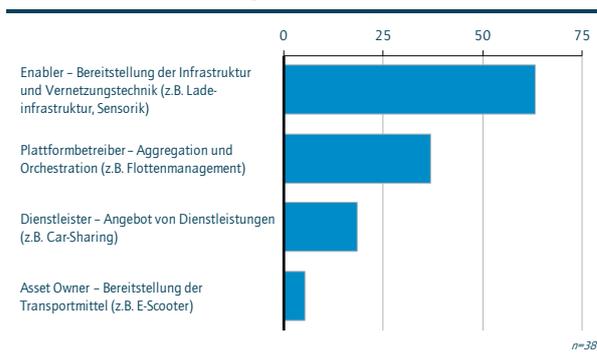


Abb. 13: Chancen im Mobilitätsmarkt, in %

Neue Geschäftsmodelle im Bereich der integrierten Mobilitätskonzepte (z. B. Mobility as a Service) werden durch das zunehmende Aufkommen multimodaler Mobilität ermöglicht. Die Chance hierin sehen EVU insbesondere in einer Rolle als Plattformbetreiber (z. B. im Flottenmanagement). Dem hingegen wird die Möglichkeit, diese Geschäftsmodelle federführend zu entwickeln und die zugehörigen Dienstleistungen anzubieten, nur von wenigen EVU gesehen/wahrgenommen. Eine Ursache vor allem im Fall von Stadtwerken ist die Transformation weg vom eigentlichen Geschäftszweck, die durch regulatorische Vorgaben, beispielsweise in Gemeindeordnungen, verhindert wird.

Etwa ein Drittel der Befragten rechnet bereits damit, dass sich Drohnen als Flugtaxi zukünftig etablieren und eine signifikante Rolle in der Mobilität spielen werden.

5. Digitalisierung

Zuversicht hinsichtlich neuer Technologien

Die Digitalisierung im Allgemeinen wird weiterhin von den Energieversorgern als Treiber mit höchster strategischer Priorität betrachtet. Dies bestätigt sich auch im Hinblick auf die Einschätzung der Relevanz der einzelnen digitalen Technologien. Die Zuversicht, diese effektiv nutzen zu können, nimmt in der Gesamtheit deutlich zu. Größte Potenziale werden in diesem Zusammenhang besonders in Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), Robotic Process Automation (RPA) und Advanced Analytics erkannt – so sehen insgesamt drei Viertel der befragten Unternehmen hohe bis sehr hohe Chancen in KI-basierten Lösungen. Dieser Trend ist allerdings nicht gleichermaßen auf alle Technologien übertragbar. Nur knapp ein Drittel der Versorger rechnet beispielsweise mit Potenzialen der Blockchain für den Energiebereich. Dies sind 10 Prozent weniger als noch 2017, als die Blockchain als Trendtechnologie breitere Bekanntheit erlangte. Grund hierfür ist der Abschluss erster Pilotprojekte, welche die Leistungsfähigkeit der Technolo-

gie infrage gestellt haben. Diesbezüglich ist eine erste Ernüchterung zu verzeichnen. Dieses Schema ist üblich und wird beispielsweise im Gartner Hype Cycle für neue Technologien beschrieben. Horváth & Partners verfolgt die Entwicklung der Blockchain-Technologie weiterhin, insbesondere auch in Hinblick auf ihre Anwendbarkeit im EVU-Umfeld.

Künstliche Intelligenz wird als potenziell wichtig, Blockchain als zunehmend unwichtiger eingeschätzt

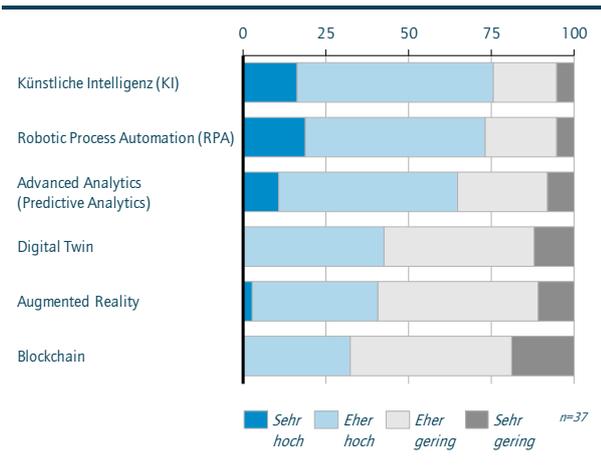


Abb. 14: Potenziale einzelner digitaler Technologien, in %

RPA – Abrechnung als wichtigstes Anwendungsfeld

Blickt man genauer auf die Automatisierungstechnologie RPA und deren potenzielle Anwendungsbereiche, so ist zu erkennen, dass über die gesamte Wertkette hinweg und in beinahe allen Unterstützungsfunktionen hohes bis sehr hohes Potenzial vermutet wird. Insbesondere in der Abrechnung und im Messstellenbetrieb mit ihren Massenprozessen sehen mit ca. 90 Prozent die meisten EVU Potenziale. Größere Zustimmung erfahren in dieser Hinsicht außerdem die Funktionen Handel, Finanzen und Controlling sowie Vertrieb, in denen zwischen 65 und 75 Prozent Potenziale für RPA erkennen. Ausnahme bildet die Querschnittsfunktion Personal, in der weniger als die Hälfte der Versorger signifikante Potenziale vermutet.

In der Abrechnung sehen Versorger die größten Chancen für RPA

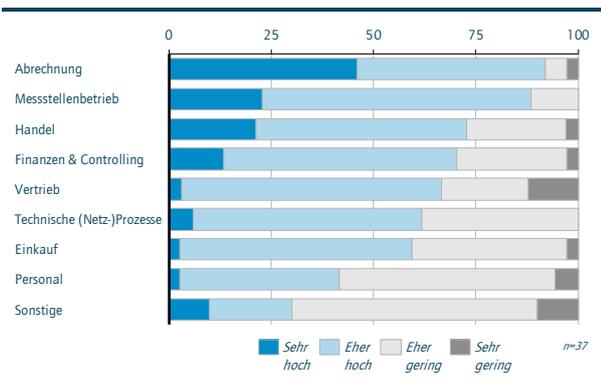


Abb. 15: Anwendungsbereiche von RPA, in %

Advanced Analytics – Diskrepanz zwischen Soll und Ist

Betrachtet man außerdem die erwarteten Potenziale für Advanced-Analytics-Lösungen, lässt sich eine beinahe gleichermaßen hohe Relevanz entlang der gesamten Wertschöpfungskette feststellen. So akkumulieren sich die positiven Einsetzungserwartungen für die Felder Handel, Dienstleistungen, Verteilung, Erzeugung und Vertrieb allesamt auf ca. 75 Prozent. Verglichen mit dem aktuellen Reifegrad der Technologie innerhalb der Unternehmen, ist hier jedoch eine große Diskrepanz erkennbar. Bisher wurden Advanced-Analytics-Lösungen nur vereinzelt und noch nicht vollständig umgesetzt, obwohl die Hälfte der Teilnehmer angibt, geplante Aktivitäten aktuell zu implementieren. Keiner der Versorger schätzt sich in diesem Gebiet als marktführend ein.

Digitalisierung der Kundenschnittstellen

In einem Großteil der möglichen Bereiche planen die Energieversorger außerdem, die Kundenschnittstellen zu digitalisieren und zu besetzen. Nahezu alle Befragten erwarten dadurch eine bessere Durchdringung der Absatzmärkte, einen größeren Vertriebs Erfolg und eine Verbesserung der Kundenbindung. Der digitale Dialog mit dem Kunden reicht vom elektronischen Self-Service über die Terminvereinbarung mit dem Monteur per WhatsApp bis hin zu Push-Nachrichten, wenn der Kunde in die Nähe von Servicestellen kommt. Mit Social-Media-Aktivitäten wollen Energieversorger darüber hinaus künftig selbst auftreten und dadurch den Einfluss von Vergleichsportalen zurückdrängen. Die Umsetzung dieser Initiativen schreitet aufgrund der Signifikanz für die Unternehmen mit großen Schritten voran. Lediglich im Bereich der Chatbot-Lösungen, aus dem sich einige der Befragten bereits wieder zurückgezogen haben, ist ein vergleichsweise geringer Umsetzungsgrad zu beobachten.

Mit Ausnahme von Chatbots weisen alle Bereiche einen hohen bis sehr hohen Umsetzungsgrad auf

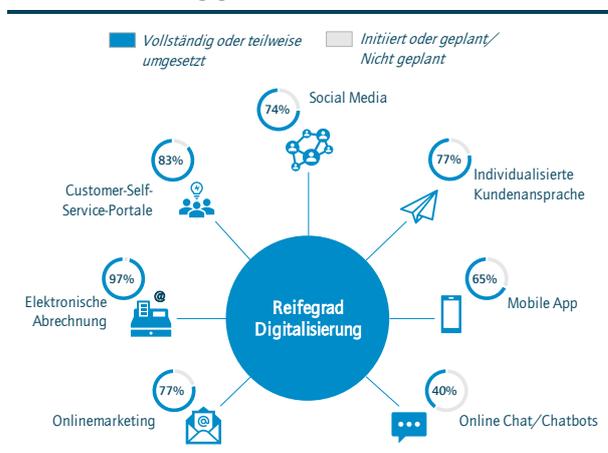


Abb. 16: Reifegrad versch. Bereiche der Kundenschnittstelle

Fazit und Empfehlungen

Die aktuell größten Treiber im Markt für Energieversorger sehen wir im Wachstum von neuen Geschäftsmodellen und in den sich verändernden Kostenstrukturen. Konkret sind diese fünf zentralen Entwicklungen zu beobachten:

- Anhaltendes Wachstum im Bereich PV mit paralleler Kostendegression für Eigenheim, Gewerbe und Freiflächen > 750 kW.
- Steigende CO₂-Preise und sinkende Preise für Elektrolyse sowie Batterien führen zu einer Steigerung der industriellen Eigenerzeugung.
- Das aktuelle Wachstum im Bereich Wallboxen, Wärmepumpen und wMSB bietet Chancen zur Durchdringung des Gebäudes als Ökosystem.
- Retailplattformen für Commodities und Dienstleistungen werden aufgebaut und zur Besetzung der digitalen Kundenschnittstelle eingesetzt, um so die Kundendurchdringung im Gewerbe, in der Wohnungswirtschaft und im Eigenheimsegment zu erhöhen.
- Kundensegmente werden immer mehr als eigene Ökosysteme verstanden. Um diese stets zu bedienen, muss die Produktentwicklung beschleunigt werden. Immer mehr EVU setzen dabei auf einen angepassten Strategieprozess und das Aufsetzen agiler Teams.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Energieversorger mit Chancen auf Ergebnissteigerungen in der Regel drei ähnlich gelagerte Maßnahmen oder Programme aufgesetzt haben:

- 1. Evaluierung und Aufbau neuer Geschäftsmodelle zählen weiterhin zu den größten Herausforderungen in der Energiewirtschaft:** Aufgrund sinkender Margen im Commodity-Geschäft steigt die Relevanz neuer Geschäftsfelder. Insbesondere für größere EVU ist es essenziell, Geschäftsfelder mit hohem Margenpotenzial zu identifizieren, zu bewerten und zu etablieren. Dabei sollte ein klarer Fokus auf die (Re-)Positionierung und Rolle im Markt gesetzt werden. Hochrelevante Ge-

schäftsfelder sind hierbei Power2X, multimodale Mobilität, industrielle Gebäudeausstattung und die Repositionierung im Telekommunikationsgeschäft durch eine Verzahnung mit Energieprodukten. Wesentliche strategische Fragestellungen bei der Entwicklung sind:

- Inwieweit kann man die Produkte überregional skalieren?
- Welchen Lock-In-/Bindungsaspekt kann man ergänzen (z. B. Mieten > 4 Jahre für Geräte)?
- Kann die Abwicklung vollautomatisch aufgesetzt werden, damit nicht jede Kundenlösung wieder ein Projekt nach sich zieht (Konfigurierbarkeit)?

- 2. Digitale Transformation aktiv gestalten:** Die Digitalisierung bleibt ein Kertreiber der Geschäftsentwicklung, veranlasst von der Optimierung bestehender Geschäftsfelder sowie dem stärker wachsenden Anspruch an eine hohe Prozesseffizienz. Ein End-to-End-Prozessmanagement-Ansatz liefert hierbei die Möglichkeit, vom Standard abweichende Prozessausnahmen und damit Automatisierungspotenziale zu identifizieren. Tiefergreifendere Erkenntnisse können durch eine detaillierte Prozessanalyse mithilfe von Process Mining und Analytics entstehen. Zusätzlich liefert die End-to-End-Ausrichtung einen pragmatischen Ansatz für die Digitalisierung der Energieprozesse, indem alle Systeme entlang der Prozesse analysiert werden können. Durch Prozessdigitalisierung ist eine Optimierung des Cost2-Serve aktuell im Median von knapp 25 EUR auf bis zu 14 EUR im reinen Onlinevertrieb möglich. Insgesamt streben diese Handlungsfelder an, den digitalen Reifegrad zu erhöhen (siehe Strategiestudie 2017 – Umsorger-Empfehlung). Die Energielieferung und der Handel werden sich zunehmend online abspielen.
- 3. Der überregionale Vertrieb bietet durch eine steigende Anzahl an Onlineprodukten ein wachsendes Umsatzpotenzial:** Durch die digitalisierte Kundenschnittstelle können Produkte auch über das Versorgungsgebiet hinaus vertrieben werden. Dafür muss eine entsprechende Segmentierung stattfinden.

Studiendesign

Die Studienbefragung erfolgte anhand eines standardisierten Onlinefragebogens im Zeitraum Juli bis September 2019 in der DACH-Region. Von den insgesamt 44 teilnehmenden EVU sind ca. 71 Prozent in Deutschland, 20 Prozent in der Schweiz und 9 Prozent in Österreich angesiedelt.

41 Prozent der befragten Unternehmen sind Teil eines übergeordneten Konzerns. Durch eine breite Verteilung über alle Sparten und Wertschöpfungsstufen wird indes ein großes Spektrum des relevanten Versorgungsmarktes abgebildet.

Die Differenzierung der Auswertungsgruppen nach Unternehmensgröße erfolgt anhand der angegebenen Umsatzzahlen. Die Auswertung nach Ergebnisorientierung orientiert sich an der erwarteten Ergebnisentwicklung. Die Einteilung nach Vertriebsgebiet ist auf Basis der geplanten Positionierung 2025 vorgenommen.

Die Differenzierung nach Innovativität erfolgte anhand verschiedener Subkriterien bezüglich der Anwendung digitaler Lösungen, digitaler Verwaltung, Advanced Analytics und digitaler Kundenschnittstellen.

Der Onlinefragebogen umfasste je nach Land bis zu 34 Fragen mit zum Teil zusätzlichen Unterfragen. Diese wurden entlang der inhaltlichen Schwerpunkte Positionierung im Kontext der Energiewende, infrastrukturelle Fragestellungen, Energiemarkt, Ökosysteme und Digitalisierung gegliedert.

Impressum/Kontakt

Herausgeber

Horváth & Partner GmbH
Phoenixbau | Königstr. 5
70173 Stuttgart

Tel: +49 711 66919-0
stuttgart@horvath-partners.com



Matthias Deeg
Partner
Competence Center Utilities

MDeeg@horvath-partners.com



Dr. Oliver Greiner
Partner
Competence Center Strategy,
Innovation & Sales

OGreiner@horvath-partners.com



Martin Schramm
Competence Center Utilities

MSchramm@horvath-partners.com



Lisa-Marie Luft
Competence Center Utilities

LMLuft@horvath-partners.com

Horváth & Partners – Management Consultants

Horváth & Partners ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung mit Sitz in Stuttgart. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 1.000 hochqualifizierte Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Österreich, Rumänien, der Schweiz, Ungarn, Saudi-Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die Mitgliedschaft im internationalen Beraternetzwerk „Cordence Worldwide“ unterstützt die Fähigkeit, Beratungsprojekte in wichtigen Wirtschaftsregionen mit höchster fachlicher Expertise und genauer Kenntnis der

lokalen Gegebenheiten durchzuführen. Die Kernkompetenzen von Horváth & Partners sind Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung – für das Gesamtunternehmen wie für die Geschäfts- und Funktionsbereiche Strategie, Organisation, Vertrieb, Operations, Controlling, Finanzen und IT. Horváth & Partners steht für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen schaffen. Deshalb begleitet Horváth & Partners seine Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Verankerung in Prozessen und Systemen.

Horváth AG

Holding der
Horváth & Partners-Gruppe
Phoenixbau | Königstraße 5
70173 Stuttgart
Tel: +49 711 66919-0

Horváth & Partners offices in:

Abu Dhabi - Berlin - Bucharest
Budapest - Dubai - Düsseldorf
Frankfurt - Hamburg - Munich
Riyadh - Stuttgart - Vienna
Zurich

**Member of Cordence Worldwide
with offices in:**

Australia - Belgium - Brazil - China
Denmark - France - India - Italy
Japan - Mexico - The Netherlands
Portugal - Singapore - South Korea
Spain - Sweden - UK - USA