

Vorwort



In der aktuellen Diskussion um Dekarbonisierung, Digitalisierung und Dezentralisierung der Energiewelt wird oft die Frage nach der Zukunft der Energievertriebe gestellt: Wer wird künftig die Schnittstelle zwischen Energiewirtschaft und Kunden besetzen? Werden Branchenfremde oder die heutigen Energiekunden künftig mit Hilfe disruptiver Technologien wie z. B. Blockchain die Energieversorgung selbst managen, indem sie Energie erzeugen und untereinander verteilen?

Welche Veränderungen müssen Vertriebe meistern, um künftig Dekarbonisierung, Dezentralisierung oder Sektorkopplung managen zu können?

Die Wettbewerbsintensität auf dem Energiemarkt hat in den letzten zehn Jahren stark zugenommen und zeigt auch nach vorne eine weiter steigende Tendenz. Neue Akteure im Energiemarkt kämpfen ebenso wie etablierte Unternehmen in einem stark preisgetriebenen Wettbewerbsumfeld um Kunden, Margen und Marktanteile; auf der anderen Seite werden sie mit einer hoch komplexen Regulierung mit oft weitreichenden Konsequenzen konfrontiert. Gleichzeitig entstehen am Markt hoch innovative, digital basierte Produkte, Plattformen und Services.

Als Energievertriebe bewegen wir uns in einer spannenden Welt, in der die Karten für die verschiedenen Marktakteure gerade neu gemischt werden. Rollen, Aufgaben und Beziehungen zwischen Kunden, Energievertrieben und weiteren Marktplayern verändern sich signifikant. Niemand kann voraussagen, ob, wann und welche Energie-Produkte Kunden künftig so begeistern, dass daraus tatsächlich ein disruptiver Wandel entsteht. Auch wir wissen nicht, ob sich die künftige Energiewelt genauso entwickeln wird, wie in den nachfolgenden zehn Thesen beschrieben. Aber eines ist jedenfalls sicher: Der Markt verändert sich weiter und damit auch die Aufgaben und Rolle der Vertriebe.

Mit den „Zehn Thesen zum Energievertrieb“ gibt der BDEW Lenkungskreis Vertrieb einen Impuls in die bestehende Debatte zur Zukunft der Energievertriebe. Wir freuen uns auf Ihre Anregungen und einen Austausch mit Ihnen, um gemeinsam die Zukunft für den Vertrieb von Energielösungen entsprechend den künftigen Bedürfnissen der Kunden erfolgreich gestalten zu können.

*Bernhard Vogt, Mainova AG
Vorsitzender des BDEW Lenkungskreises Vertrieb*

Thesen

- I. Gemeinsam mit Kunden entwickeln Energievertriebe Lösungen für den modernen Endkundenmarkt. Bei Zukunftstechnologien wie dem Internet der Dinge (IoT) und Blockchain werden sie als relevanter Anbieter fungieren und nutzen dabei den Vertrauensvorschuss bei Kunden.
- II. Der Kunde will Einfachheit (Komplettlösungen & Bündelangebote) und Geschwindigkeit in den Produkt- und Serviceangeboten.
- III. Standardprozesse sind weitgehend digitalisiert und werden zunehmend automatisiert. Digitale Services und Geschäftsmodelle werden zum Standard.
- IV. Die bestehenden Daten sowie neue Datenquellen, u. a. aus Quartieren oder smarten Geräten, sind künftig die Basis für die Realisierung von Geschäftsmodellen. Dabei sind Vertrauen der Kunden in Datenschutz und Datensicherheit und Nutzenversprechen das entscheidende Erfolgskriterium.
- V. Über Kooperationen werden verschiedene Produktgruppen zunehmend als „All-in-one“-Paket angeboten. Kooperationen sind die Lösung für die komplexe Verzahnung verschiedener Branchen durch Digitalisierung und Energiewende.
- VI. Die „klassische“ Regionalität spielt eine relevante, tendenziell aber abnehmende Rolle, gerade im Hinblick auf das Angebotsportfolio. Direkte physische Anlaufpunkte wie Kundenzentren sind nach wie vor wichtig, werden sich aber in Funktionalität und Aufgabe deutlich verändern.
- VII. Community-Lösungen werden sehr schnell einen ausgereiften Zustand erreicht haben (z. B. in Quartieren).
- VIII. Die Anzahl an Plattformen zum Kunden nimmt in den nächsten Jahren kontinuierlich zu. Einzelne Plattformanbieter (auch branchenfremde) werden den Markt dominieren.
- IX. Die Dezentralisierung der Erzeugung wird in den nächsten Jahren drastisch zunehmen. Dies führt zu erhöhter Nachfrage nach Geschäftsmodellen zur Optimierung von Lastverläufen. Das Management von „Versorgungssicherheit“ spielt weiterhin eine wichtige Rolle. Künftig wird es „Flexibilitätsmanager“ geben und der Vertrieb wird zum übergreifenden Optimierer.
- X. Mobilitätskonzepte stellen ein echtes Geschäftsmodell dar. Energielieferanten haben entsprechende Kompetenzen und Zugänge. Die Ladeinfrastruktur wird unter Berücksichtigung weiterer technologischer Entwicklungen ausgebaut. Diese liefert in den nächsten Jahren wichtige Kundendaten und ist der Einstieg in maßgeschneiderte Produkte für die Kunden (Smart Living).

Einleitung

Den rasanten Veränderungen der Energiewirtschaft durch die Energiewende stehen massiv veränderte Kundenbedürfnisse und neue Möglichkeiten der Partizipation der Kunden am Energiemarkt gegenüber. Treiber dafür ist vor allem die Digitalisierung der Gesellschaft. Vertriebe sind die Schnittstelle Endkunde/energiewirtschaftliches System und bewegen sich damit genau in diesem Spannungsbogen. Technologischer Fortschritt und energiewirtschaftliche und politische Gegebenheiten prägen den Rahmen für die Ausgestaltung vertrieblicher Geschäftsmodelle. Grundsätzlich ist es jedoch für Vertriebe geboten, ihre Produkte zuerst an den Anforderungen und Wünschen der Kunden auszurichten.

Dezentralisierung, Flexibilisierung, Digitalisierung und die neue Rolle des Kunden als aktiver Teilnehmer am Energiemarkt führen dazu, dass die Grenzen der bisherigen Wertschöpfungsstufen (Beispiel Vertrieb und Erzeugung) und der Rollen im Markt (Beispiel Konsument und Produzent) verwischen. Damit einher geht ein radikaler Wechsel der Geschäftsmodelle. Dies wird z. B. dazu führen, dass Energievertriebe sich noch umfassender und konsequenter als bisher vom Commodity-Verkäufer zum Anbieter von auch ganzheitlichen Energielösungen entwickeln müssen.

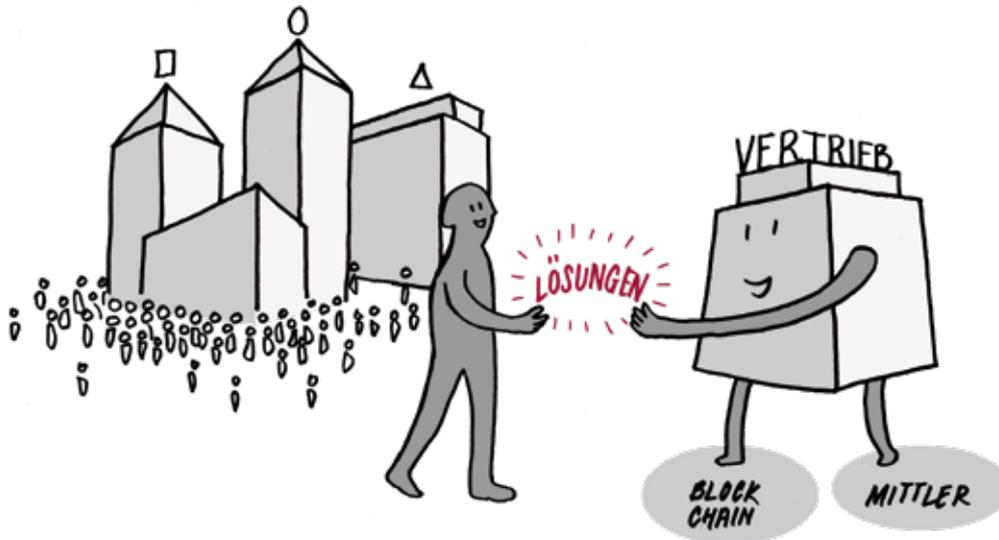
Der Lenkungsreis Vertrieb hat vor diesem Hintergrund in einem Workshop die folgenden zehn Thesen erarbeitet. Ziel ist es, darauf aufbauend die Arbeit des

Lenkungsreis zu justieren, um im BDEW den Wandel für die Energievertriebe in einem fairen Wettbewerbsmarkt gemeinsam mit anderen Branchen erfolgreich mitzugestalten.

Die Thesen beschreiben erwartete Entwicklungen von Technologien und Geschäftsmodellen bis zum Jahr 2025 sowie die Herausforderungen, denen sich Energievertriebe stellen werden. Um diese Herausforderungen zu meistern und um mit intelligenten Lösungen einen Beitrag zur Energiewende zu leisten, benötigen Energievertriebe ordnungspolitische Rahmenbedingungen, die die Veränderung durch Digitalisierung und Energiewende widerspiegeln. Klare Regelungen sind zudem notwendig, um faire Wettbewerbsbedingungen für alle Marktteilnehmer sicherzustellen. Die Gleichbehandlung aller Marktteilnehmer muss gewährleistet werden, das betrifft direkte und indirekte Förderungen bzw. Befreiung von Belastungen und Auflagen. Anwender neuer Technologien und Geschäftsmodelle müssen im Rahmen der allgemeinen Regularien für das Gesamtsystem Verantwortung und Haftung übernehmen.

Im Zusammenspiel von reguliertem Bereich und Markt sollte stets das Subsidiaritätsprinzip gelten, d.h. alles, was im Markt gelöst werden kann, sollte auch ausschließlich dort verortet werden.

I. Lösungen für den modernen Endkundenmarkt



Gemeinsam mit Kunden entwickeln Energievertriebe Lösungen für den modernen Endkundenmarkt. Bei Zukunftstechnologien wie dem Internet der Dinge (IoT) und Blockchain werden sie als relevanter Anbieter fungieren und nutzen dabei den Vertrauensvorschuss bei Kunden.

Die digitale Vernetzung ist im Industriebereich bereits weit fortgeschritten. Intelligente Energiemanagementsysteme optimieren die Energienutzung und synchronisieren diese mit Produktionsprozessen. Im Haushaltskundenbereich sind diese Technologien noch in der Startphase, es ist aber davon auszugehen, dass auch hier eine exponentielle Entwicklung erfolgt.

Grundsätzlich sind bei der Implementierung dieser Prozesse zwei Wege möglich:

Die vollständige Digitalisierung benötigt einen Mittler, welcher die digitalen Prozesse und die digitale Kommunikation absichert und kontrolliert, vergleichbar dem „Settlement“ im Finanzsektor. Im Energieendkundenmarkt sind Energievertriebe, die dies anbieten können, optimal aufgestellt, um dieses Marktsegment besetzen zu können.

Ein anderes mögliches Verfahren ist das „Settlement“ über Blockchain-Technologie. Hierbei wird die Datenverwendung im Internet kontrollierbar, ein Mittler wird nicht mehr benötigt. Damit entfällt ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung, da automatisierte Prozesse lediglich noch einen Bruchteil des Mehrwertes schaffen. Eine ausschließliche Anwendung von Blockchain würde daher zum Verlust der Wertschöpfung bzw. fast des gesamten bisherigen klassischen Energievertriebspotentials führen. Die Technologie wird jedoch neue Geschäfts-

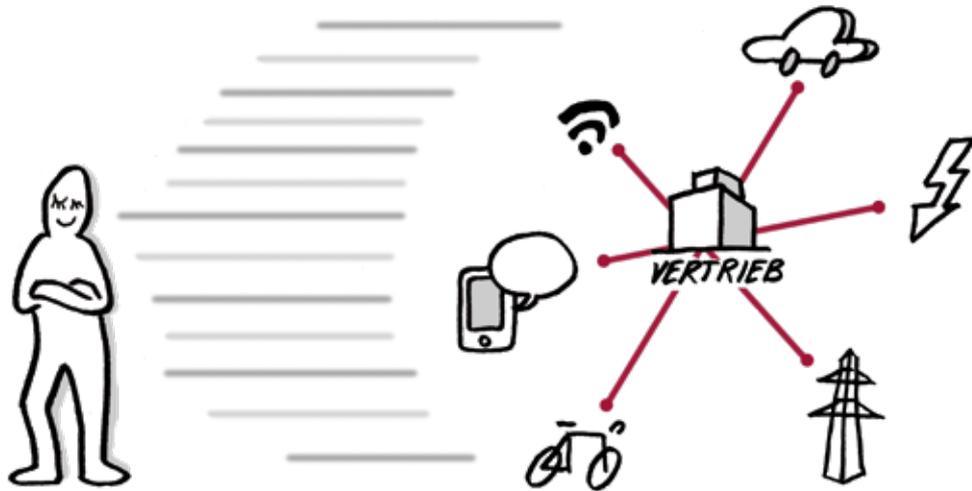
modelle ermöglichen, die auf Blockchain basieren bzw. mit denen bestehende Geschäftsprozesse effizienter gestaltet werden.

Sowohl Blockchain-Technologie als auch Prozesse, die über einen Mittler laufen, werden parallel existieren. Für den Kunden ist in beiden beschriebenen Fällen kaum ein Unterschied in der Energienutzung zu bemerken, denn die Prozesse laufen im Hintergrund. Energievertriebe werden beide Technologien nutzen und in jedem Fall über die reine Energielieferung hinausgehende Produkte anbieten, da der Bedarf an reiner Energielieferung sinkt.

Grundlegend neue digitale Geschäftsmodelle sind oft mit dem bestehenden System der Bilanzierung bzw. Marktprozesse nicht darstellbar. Hier ist ein Ordnungsrahmen zu schaffen, der neue Modelle ermöglicht. Alle Marktakteure müssen in diesem Rahmen vergleichbare Verpflichtungen für physikalische und bilanzielle Systemstabilität haben. Eine faire Lastenteilung ist im Sinne des Wettbewerbs aber auch bezogen auf die Gleichbehandlung aller Kundengruppen wesentlich.

In der Energiewirtschaft werden bei komplexen und digitalen Lösungen im Endkundenmarkt Kundenanlagen und Netz in Steuerung bzw. Bilanzierung stärker miteinander verknüpft. Bei der Implementierung von Schutzmechanismen für die energetische Infrastruktur werden daher künftig auch Anlagen von Endkunden einbezogen.

II. Einfachheit und Geschwindigkeit



Der Kunde will Einfachheit (Komplettlösungen & Bündelangebote) und Geschwindigkeit in den Produkt- und Serviceangeboten.

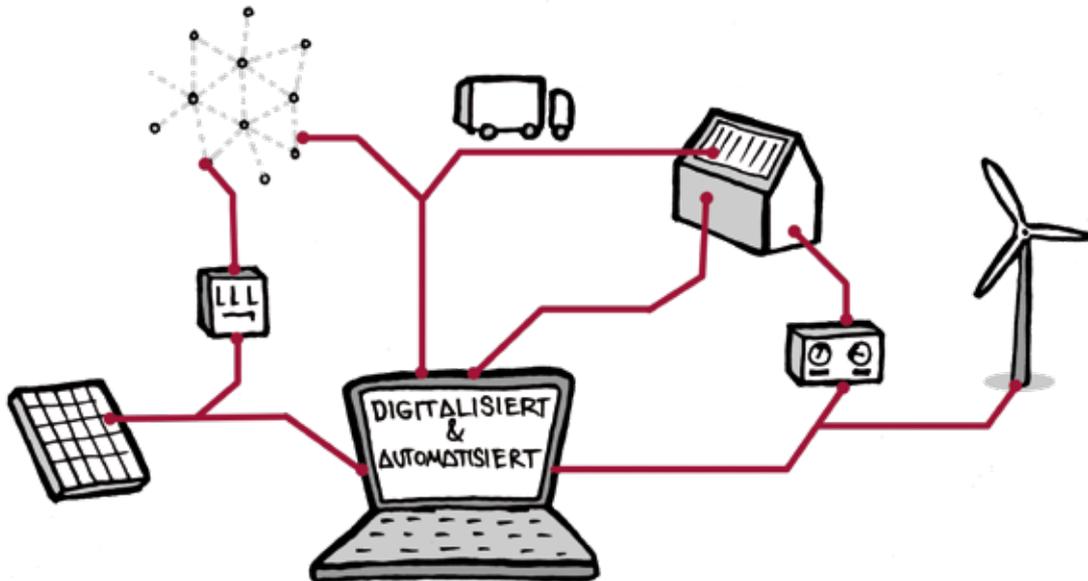
Eine immer größere Zahl von Kunden wird künftig aktiver am Energiemarkt partizipieren, z. B. im Rahmen von Community-Modellen, Demand-Side-Management und Eigenversorgung. Neben Kostenaspekten stehen für ihn die Reduzierung von Komplexität und die Erhöhung der Servicequalität im Vordergrund. Das trifft sowohl auf Haushalts- als auch auf Industriekunden zu. Zudem zeigt der Trend, dass Kunden einfache und überschaubare Produkte bevorzugen. Ein gutes Beispiel hierfür sind Flatrates im IKT-Bereich, die der Kunde seinen Bedürfnissen anpassen kann. Am Ende hat er ein Produkt, das zu fest definierten Kosten eine einfache Handhabung bietet.

Überschaubarkeit für den Kunden bedeutet auch, die Kosten im Griff zu haben. Paketstromlösungen, Flats oder kombinierte Verträge, die Wartung und Energiemanagement bis zu Contractinglösungen einschließen, bieten bei steigender Volatilität der Energieversorgung Kalkulierbarkeit und Sicherheit.

Sowohl Geschäfts- als auch Haushaltskunden sind nicht vorrangig an Energie interessiert, sondern an Wärme, Licht, Kraft etc. Die Mehrheit der Kunden wird daher

– wenn sie Details der Energieversorgung nicht interessieren bzw. sie keine Kapazitäten haben, um sich mit Energiemanagement auseinander zu setzen – die für sie einfache und komfortable Lösung bevorzugen. Kunden haben zudem in anderen Wirtschaftsbereichen bereits gelernt, dass ein Online-Vertragsabschluss und die Lieferung des Produktes oft nur wenige Stunden auseinander liegen. Hier besteht künftig ein hoher Wettbewerbsdruck, gerade wenn es um den Verkauf von Energiedienstleistungen und Komplettlösungen geht. Unternehmen mit langen „Bearbeitungszeiten“ oder „Anträgen“ z. B. auf Anschluss einer Ladestation etc. werden keinen Vertriebs Erfolg haben. Langfristig werden auch Lieferantenwechsel für Kunden innerhalb von 24 Stunden oder kürzer erfolgen. Wesentliche Voraussetzung sind vollautomatisierte Prozesse und passende regulatorische Vorgaben.

III. Digitalisierte und automatisierte Standardprozesse



Standardprozesse sind weitgehend digitalisiert und werden zunehmend automatisiert. Digitale Services und Geschäftsmodelle werden zum Standard.

Erst eine vollständige Digitalisierung interner Prozesse ermöglicht es, die Kundenanforderung nach schnellen Services zu erfüllen. Kunden sind mehr und mehr gewöhnt, Produkte online zu individualisieren bzw. zu konfigurieren. Diese Trends werden sich, vor allem mit der Nutzung intelligenter Messsysteme, verstärken. Die Nutzung dieser Messsysteme in Verbindung mit weiteren Applikationen steht für Kunden im engen Zusammenhang mit Energiemanagement und Energielieferung. Energielieferanten werden daher künftig direkt auf energiewirtschaftliche und nutzungsabhängige Daten zugreifen.

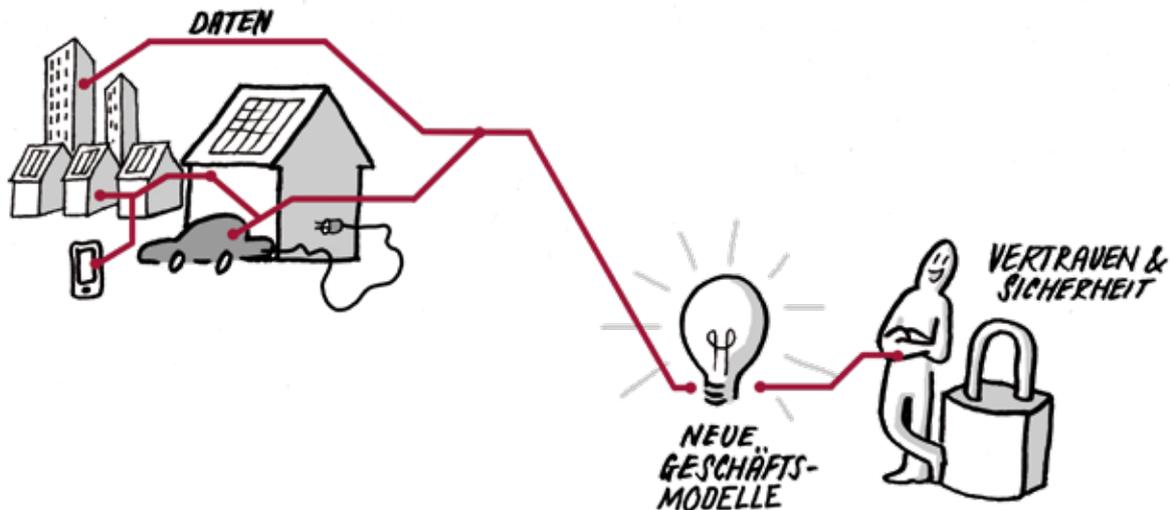
Erfolgreiche Energievertriebe werden die digitale Kompetenz erwerben und diese den Kunden erfolgreich vermitteln können. Neue Anbieter, die diese digitale Kompetenz bereits haben, werden ihre energiewirtschaftliche Kompetenz ausbauen und in den bisher mehrheitlich von Energieversorgern geprägten Marktsektor eindringen. Dabei werden digitale und vor allem mobile Zugangskanäle an Bedeutung gewinnen, ebenso wie eine weitere Differenzierung von Zahlssystemen. Schnelle und ständige Verfügbarkeit wird an der Kundenschnittstelle die Nutzung von hochautomatisierten Systemen bedingen (selbstlernende Systeme und Bots).

Der Einsatz von intelligenten Messsystemen und der damit verbundene Umgang mit einer – im Vergleich zu heute – exponentiell steigenden Zahl von Daten so-

wie regulatorische Vorgaben erhöhen die Komplexität der Marktkommunikation. Eine zeitnahe Analyse, Verarbeitung und Nutzung der Daten kann nur noch automatisiert erfolgen. Nur so ist es möglich, die Kosten zu reduzieren und die Daten auch nutzbringend, z. B. für Prognosezwecke oder Portfolio-Management, zu nutzen.

Langfristig wird der reine Commodity-Verkauf vollständig automatisiert und gerade im B2B-Bereich eine Basisfunktion darstellen, deren Wertschöpfung für Energielieferanten gering ist. Darauf aufbauend werden aber ertragsreiche Dienstleistungsmodelle entstehen. Eine flächendeckende und vollständige Automatisierung ist auch deshalb notwendig, da die Kommunikationskette der verschiedenen Markttrollen sonst empfindlich gestört würde. Hierbei müssen Fristen und Vorgaben in der Marktkommunikation angepasst und schnell verfügbar gemacht werden. Es muss eine klare Verantwortlichkeit und Haftung für die Generierung, Bearbeitung und Nutzung der Daten festgelegt werden. Der Trend wird zudem zu einer 24/7-Bewirtschaftung führen, sowohl in der Kommunikation zum Kunden als auch für die Bewirtschaftung der energiewirtschaftlichen Prozesse.

IV. Datenquellen, Datenschutz und Datensicherheit



Die bestehenden Daten sowie neue Datenquellen, u. a. aus Quartieren oder smarten Geräten, sind künftig die Basis für die Realisierung von Geschäftsmodellen. Dabei sind Vertrauen der Kunden in Datenschutz und Datensicherheit und Nutzenversprechen das entscheidende Erfolgskriterium.

Mit Kundendaten können Aussagen über Nutzungsverhalten oder Geräteflexibilität bewertet und genutzt werden. Diese Daten sind für Kunden hochsensibel und werden nur bei einem entsprechenden Nutzenversprechen und der Garantie des seriösen Umgangs mit den Daten preisgegeben. Diese Daten werden nicht „verkauft“, sondern für Produkte genutzt, mit denen der Verbrauch des Kunden im Rahmen seiner Gewohnheiten optimiert wird (Demand-Side-Management). Ebenso können Kunden so individuelle Pakete zu Haussteuerung, Eigenversorgung etc. angeboten und die Beratung dafür verbessert werden. Die Rolle des Datenmanagers ist dabei entscheidend, da sie die Schnittstelle zwischen Kunde und Produkthanbieter ist. Energievertriebe können das Vertrauen, das die Kunden in die sichere Energieversorgung haben, durch konsequente Beachtung von Datensicherheit und Datenschutz auf diesen Bereich ausweiten. Mit ihren Produkten müssen sie zudem den Kunden einen Nutzen bieten, der für sie adäquat zur Weitergabe ihrer Daten ist.

Unabhängig von Verbrauchsdaten wird die Nutzung von Cookies, die Nutzungsanalyse im Web und moderne CRM-Systeme eine wichtige Rolle bei Kundenneugewinnung und Kundenbindung spielen. Die Schnittstelle zum

Kunden wird damit dynamischer und komplexer. Energievertriebe werden ihre IT-Systeme in diesem Zusammenhang grundlegend neu gestalten und IT-Know-how und Kapazitäten ausbauen.

Wettbewerbsrecht und Vorgaben zu Datenschutz und Datensicherheit müssen praktikabel und orientiert an Nutzerverhalten und -wünschen eine moderne und zeitgemäße Produktgestaltung ermöglichen. Für ein Level Playing Field sind technik- und wettbewerbsneutrale Bestimmungen notwendig.

Mit Daten aus intelligenten Messgeräten können Verbrauchsprofile erstellt und aggregiert werden, die ein optimiertes Portfolio- und Bilanzkreismanagement ermöglichen und bisherige Standardlastprofile ersetzen. Energievertriebe/Bilanzkreisverantwortliche tragen dabei für die Führung des Bilanzkreises mehr Verantwortung. Bei der Messung der Daten durch Dritte muss regulatorisch sichergestellt sein, dass Energievertriebe die benötigten Daten bei Zustimmung des Kunden schnell und sicher zur Verfügung gestellt bekommen. Ergänzend zu den Messdaten werden auch Metadaten für die genaue Bilanzierung an Bedeutung gewinnen.

V. Kooperationen und Paket-Angebote



Über Kooperationen werden verschiedene Produktgruppen zunehmend als „All-in-one“-Paket angeboten. Kooperationen sind die Lösung für die komplexe Verzahnung verschiedener Branchen durch Digitalisierung und Energiewende.

Digitalisierung und Energiewende verändern die bisherigen Wertschöpfungsketten. Zudem werden von Kunden Produkte einer völlig neuen Qualität gewünscht. Die Verknüpfung verschiedener Anwendungen durch den Kunden selbst ist dem Kunden dabei letztlich nicht mehr zumutbar. Komplexe Produktgruppen werden als ein Produkt wahrgenommen. Die „klassische“ Trennung zwischen dem Verkauf von Geräten und der für den Betrieb benötigten Energie wird darum in einer vernetzten Welt für Kunden immer weniger Bedeutung haben.

Um entsprechende Produkte erfolgreich anzubieten und Vertrauen beim Kunden zu schaffen, ist der Erwerb neuer Kompetenzen notwendig. Bei der Komplexität dieser Produkte wird das nur über Kooperationen und Zusammenschlüsse von Branchen mit der jeweiligen Kernkompetenz gelingen. Kooperationen werden zudem dazu dienen, weniger wertschöpfungsintensive Tätigkeiten und Prozesse effizienzsteigernd auszulagern und zu zentralisieren.

Kooperationen können mehrere Ziele haben wie z. B.:

- Optimierung der Vertriebswege/Markterschließung
- Selbstvermarktung/Image
- Kostensenkung
- Know-how-Transfer/Kompetenz-Bündelung.

Neben Kooperationen auf „Augenhöhe“ wird es auch das Modell der „Juniorpartnerschaft“ geben, wenn Lieferanten nur ein kleineres Segment des von der Kooperation angebotenen Produktportfolios abdecken oder einem

Marktführer gegenüberstehen. Ebenso sind viele Kooperationen denkbar, bei denen die Energielieferanten auf Grund ihrer Kompetenz und des guten Kundenkontaktes/der guten Kundenkenntnis die Führung übernehmen. Sowohl innerhalb der Energiebranche als auch über die Branche hinaus werden verschiedene Modelle der Zusammenarbeit entstehen. Das Angebot bzw. der Verkauf von White-Label-Produkten spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Energievertriebe können sich als Anbieter auf jeweilige Kernkompetenzen konzentrieren und White-Label-Produkte aber auch Dienstleistungen für komplexe Produkte anderen Akteuren anbieten – die jeweiligen Unternehmen spezialisieren sich. Gleichzeitig werden Lösungen und Aufgaben, die aus Kapazitätsgründen nicht inhouse geleistet werden können, von Branchenfremden oder anderen Lieferanten eingekauft. Für den Kunden wird sich dieser Prozess unbemerkt vollziehen. Er wird weiterhin seinen Lieferanten oder Energiedienstleister mit einem umfangreichen Produktportfolio wählen können. Speziell im B2B-Bereich werden künftig Kooperationsmodelle entstehen, die als Dienstleistungsmodelle die klassische Zuordnung Kunde und Anbieter verändern. Indem der Kunde gleichzeitig eine weitere Marktrolle (z. B. Aggregator) übernimmt und z. B. gemeinsam mit dem Energiedienstleister einem anderen Kunden (z. B. Flexibilitätsnachfrager) ein Angebot unterbereitet, wird auch er zum Kooperationspartner.

VI. Regionalität mit neuer Ausprägung



Die „klassische“ Regionalität spielt eine relevante, tendenziell aber abnehmende Rolle, gerade im Hinblick auf das Angebotsportfolio. Direkte physische Anlaufpunkte wie Kundenzentren sind nach wie vor wichtig, werden sich aber in Funktionalität und Aufgabe deutlich verändern.

Im Bereich Digitalisierung und Energieverwendung sind viele Kunden bezüglich der Nutzung der Produkte ambivalent: Digitalisierung bietet unendliche Möglichkeiten und macht das Leben einfacher und komfortabler. Gleichzeitig besteht Verunsicherung bezüglich der Preisgabe von Daten und der Abhängigkeit von Algorithmen.

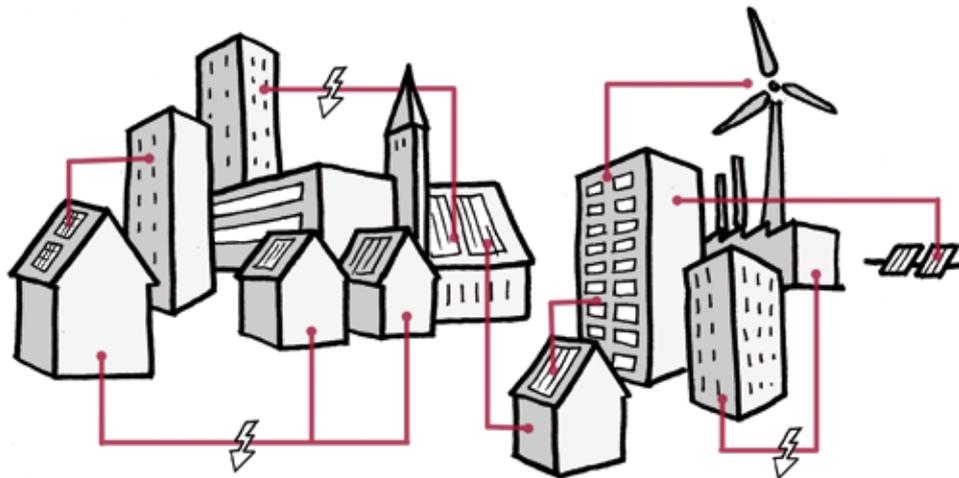
Die Energiewende ist gesellschaftlicher Konsens und Kunden sehen die Notwendigkeit des Umbaus der Energiewirtschaft. Gleichzeitig besteht der Wunsch nach Sicherheit bei der Energieversorgung bei einem geringen Wissen über die komplexen Zusammenhänge.

Entscheidungen bezüglich der Energieversorgung geben Kunden gerne an eine kompetente Instanz ab oder wünschen sich dahingehend Beratung. Als paralleler Trend zu einer immer globaleren Internetwelt wünschen sich Kunden im Kontext der Digitalisierung Instanzen, die sie kennen und die für sie nicht nur virtuell, sondern auch „fassbar“ sind. Energieversorger haben einen großen Vertrauensvorsprung bei Kunden und werden als seriöse Unternehmen wahrgenommen. Sie sind oft in der

Region verankert. In dem geschilderten Spannungsfeld haben sie die Chance, sich erfolgreich zu positionieren. Dabei ist die regionale Komponente nicht mehr als direkte Ortsgebundenheit zu verstehen. Regionalität kann auch virtuell gestaltet werden (virtuell wird das Gefühl der Regionalität/Bodenständigkeit, Fassbarkeit und Erreichbarkeit beim Kunden erzeugt).

Daher spielen künftig auch Kundencenter vor Ort weiterhin eine wichtige Rolle. Zum einen allein durch ihr Dasein, zum anderen, wenn sie ihr Angebot und die Arbeitsweise entsprechend der digitalen Möglichkeiten ausrichten. Kundencenter werden daher nicht mehr als zweite „analoge“ Kundenschnittstelle parallel zu digitalen Kundenschnittstellen im Unternehmen geführt, sondern konsequent als Bestandteil der digitalen Unternehmens- und Kundenkommunikation integriert. Dass diese Strategie zukunftsweisend ist, zeigen Online-Plattformen in anderen Branchen, die dazu übergehen, zusätzlich zum reinen Onlinegeschäft physische Anlaufpunkte oder Ladengeschäfte zu eröffnen.

VII. Community-Lösungen



Community-Lösungen werden sehr schnell einen ausgereiften Zustand erreicht haben (z. B. in Quartieren).

Innerhalb eines Systems aus dezentral bewirtschafteten Anlagen können Subsysteme eingebunden sein, deren Einzelanlagen sich untereinander selbst optimieren. Residuallast wird nur für das Subsystem bezogen. Ein Subsystem kann räumlich und bilanziell aber auch nur bilanziell und überregional verbunden sein. Für die Betreiber der Einzelanlagen ist die Optimierung in einem Subsystem sehr attraktiv, da dadurch die benötigte Residualenergiemenge und damit die Kosten sinken. Zudem kommen solche Lösungen dem Kundenwunsch nach Partizipation und Autarkie entgegen.

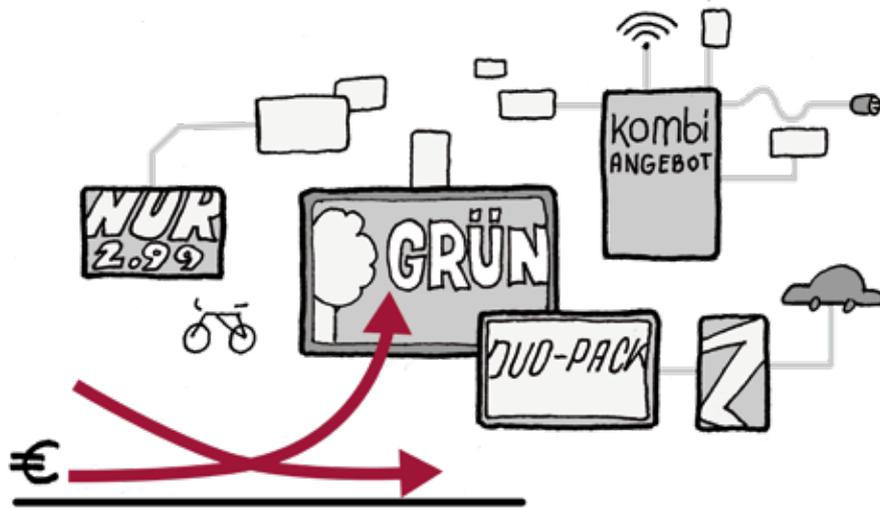
Bei der Berechnung der Netzentgelte in Abhängigkeit von elektrischer Arbeit wird nicht für die maximal benötigte Last gezahlt. Ab einer gewissen Quantität solcher, sich in der Netzentgeltsystematik optimierenden Anlagen, werden die Kosten für die Absicherung des Bezuges von Residuallast (insbesondere bei Knappheit) nicht mehr alleine am Arbeitspreis orientiert sein und steigen. Wegen der sinkenden Kosten der dezentralen Erzeugungsanlagen und Speicher und immer ausgereifteren Steuerungsalgorithmen wird sich die Zahl solcher Systeme trotzdem stark erhöhen. Energievertriebe opti-

mieren den Verbrauch und die Einspeisung ihrer Kunden innerhalb solcher Systeme im jeweiligen regulatorischen Rahmen. Wertschöpfung wird vor allem durch Steuerung/Management und den Aufbau/Betrieb der Anlagen/Subsysteme erzeugt.

Geschäftsmodelle, die auf räumlich verbundenen Subsystemen basieren, bieten der Wohnungswirtschaft als Akteur im Energiemarkt neue Möglichkeiten. Energielieferanten haben die Chance, über Kooperationen oder Contractingmodelle, aber auch als selbständiger Betreiber einer Community, neue Wertschöpfung zu generieren. Letzteres gilt insbesondere für überregionale Subsysteme.

Um diese Modelle auch volkswirtschaftlich sinnvoll umzusetzen, sind gleiche Anforderungen für alle Marktakteure notwendig. Dies betrifft Fragen der Bilanzierung, Entlastung von Umlagen sowie der Abrechnung. Auch müssen die Vorgaben zu Eichrecht, Messung und Abrechnung überprüft und den Erfordernissen einer digitalen Welt angepasst werden.

VIII. Digitale Plattformen



Die Anzahl an Plattformen zum Kunden nimmt in den nächsten Jahren kontinuierlich zu. Einzelne Plattformanbieter (auch branchenfremde) werden den Markt dominieren.

Digitale Plattformen sind Marktplätze, die mit der klassischen vertrieblichen Wertschöpfung oft nicht vereinbar sind. Als eine Art Zwischenhändler können Plattformen klassische Nachfrage-, Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen ersetzen und eine direkte Verbindung vom Produzenten zum Kunden herstellen. Als Vermittler erhält die Plattform Kundendaten sowie grundlegende und tiefgreifende Kenntnisse des Marktes. Beides kann für eigene oder neue Produkte genutzt oder das Wissen verkauft werden. In diesem Zusammenhang werden künftig die aktuellen Standards bei Datenschutz und Sicherheit immer wieder auf dem Prüfstand stehen – sowohl was rechtliche Vorgaben als auch was Akzeptanz beim Kunden betrifft.

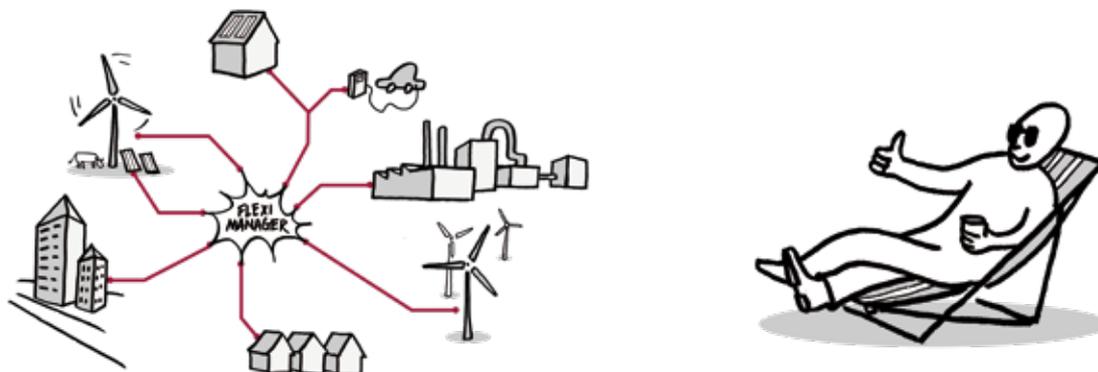
Plattformen werden künftig z. B. auch die Vermarktung kleinster Energiemengen oder den Tausch von Energie (peer-to-peer) ermöglichen. Zudem werden auf Plattformen Produktqualität und Preise vergleichbarer. Diese Vergleichbarkeit hat jedoch Grenzen, da Produkte auf Plattformen individueller und spezieller gestaltet werden. Grundsätzlich erhöht sich der Wettbewerbsdruck, vor allem, da etablierte Plattformen dazu neigen, Oligopole zu bilden und damit eine große Marktmacht gegenüber Anbietern aber auch Kunden haben. Die Erfahrung zeigt, dass dies relativ schnell geschieht, da der Wettbewerbsdruck auch unter den Plattformanbietern sehr hoch ist.

Plattformen bieten eine einfache und schnelle Übersicht über den Markt und werden daher immer stärker von Kunden genutzt. Sie bieten zudem ideale Voraussetzungen für Cross-Selling und können, an den Bedürfnissen des Kunden orientiert, verschiedene Produktgruppen anbieten.

Kunden nehmen die Standards verschiedener Plattformen sehr unterschiedlich wahr. Dies betrifft z. B. die Weitergabe von persönlichen Daten oder die Einfachheit der Bedienung und Bestellprozesse. Grund dafür sind „gelernte“ Verhaltensweisen bzw. Gewöhnung, Nutzen und Komfort, den Kunden bei Verwendung auf der Plattform erfahren. Während beim Einkauf von Konsumgütern „click and buy“ und die Zahlfunktion PayPal weit verbreitet sind, werden beim Onlinebanking weit aus komplexere Anforderungen an die Absicherung der Prozesse gestellt (TAN etc.). Letzteres wird aus einem Sicherheitsbedürfnis heraus akzeptiert, während ein einfacher Bestellprozess (Einkauf) durch zu viele angeforderte Eingaben häufig seitens des Kunden abgebrochen wird. Bei der Etablierung neuer Plattformen ist es notwendig, diese Aspekte zu beachten. Besonders im Energiebereich – Energie ist mehrheitlich immer noch ein Low-Interest-Produkt – ist dies für den Massenmarkt eine große Herausforderung.

Energielieferung unterliegt den allgemeinen wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen und besonderen Vorgaben aus dem EnWG und der GVV. Diese müssen bei der Entwicklung von Plattformen im Massenmarkt angepasst und zeitgemäß gestaltet werden, bei gleichen und fairen Rahmenbedingungen für alle Anbieter von Energieprodukten, aber auch Plattformbetreiber. Dies betrifft vor allem die Art der Kommunikation und Kundeninformation bei der Messung, Abrechnung und Kundeninformation. Klassische Kooperationsmodelle (z. B. mit dem Handwerk) werden über digitale Plattformen weiterentwickelt werden.

IX. Dezentralisierung und Flexibilitätsmanager



Die Dezentralisierung der Erzeugung wird in den nächsten Jahren drastisch zunehmen. Dies führt zu erhöhter Nachfrage nach Geschäftsmodellen zur Optimierung von Lastverläufen. Das Management von „Versorgungssicherheit“ spielt weiterhin eine wichtige Rolle. Künftig wird es „Flexibilitätsmanager“ geben und der Vertrieb wird zum übergreifenden Optimierer.

Der Anstieg der Stromerzeugung aus Erneuerbaren Energien und die volatile Einspeisung bedingen volatile Preise für Energie. Kunden mit eigenen Erzeugungsanlagen sind von dieser Entwicklung genauso betroffen wie Kunden, die nur wenig an dem System partizipieren. Sie haben jedoch die Möglichkeit, sich durch Speicher teilweise vor positiven Preisausschlägen zu schützen.

Die Kosten für die Lieferung der Energie bei knappem Angebot (z. B. bedingt durch ungünstige Wetterlagen, hohe Nachfrage im Winter etc.) und die Absicherung der Versorgungsqualität werden ansteigen. Die Gesamtkosten können reduziert werden, wenn Kunden bereit sind, Flexibilität Dritten anzubieten. Dabei verkauft der Kunde die von ihm bereitgestellte Flexibilität (anteilig) an einen Vertrieb. Dieser nutzt die angebotene Flexibilität (z. B. zur Beschaffungsoptimierung) oder verkauft sie (z. B. an Verteilnetzbetreiber) im Rahmen des Ampelmodells oder andere Flexibilitätsanforderer. Letztlich werden auch Kunden, die keine Erzeugungsanlagen oder Speicher besitzen, über Tarife, die systemdienliches Verbraucherverhalten belohnen, partizipieren. Da Kunden so wenig Komfort wie möglich verlieren wollen, werden Energievertriebe die Laststeuerung im Rahmen ihres Portfolios und in Verbindung mit den Verbrauchsdaten und Wünschen des Kunden optimieren. Voraussetzung für die Wirtschaftlichkeit dieser Geschäftsmodelle ist, dass der Bedarf an Flexibilität sich auch im Preis widerspiegelt. Regulatorisch müssen daher Lösungen für die Problematik des hohen Umlagensockels auf dem Energiepreis und die Optimierung der Netzentgeltsystematik, z. B. über einen höheren Anteil der Lastkomponente, gefunden werden.

Der Vertrieb der Zukunft managt ein Portfolio aus Erzeugung und Verbrauch steuerbarer und nicht steuerbarer Lasten. Die internationale Energieagentur rechnet mit

einer Kostenreduktion bei der Erzeugung von Solarstrom von durchschnittlich 25 % bis 2020 und 45 % bis 2030. Eine ähnliche Entwicklung ist bei Speichern zu erwarten. Schon heute ist in vielen Fällen Netzparität erreicht. Selbst bei sinkenden Umlagen wäre künftig eine sehr wirtschaftliche Erzeugung und Speicherung von Solarstrom auch in kleinen Anlagen möglich. Dazu kommen immer ausgefeiltere und günstigere technische Lösungen bei KWK und Wärmepumpen, die zur weiteren Verbreitung dieser dezentralen Technologien führen werden.

Für bisherige Energiekonsumenten wird diese Entwicklung ein starker Anreiz sein, um in individuelle Erzeugungsanlagen für Erneuerbare Energie und Speicher zu investieren. Der Ausgleich volatiler Einspeisung und Absicherung der Versorgungssicherheit wird künftig zu einem steigenden Anteil durch die intelligente Verknüpfung und Steuerung von kleinen Erzeugungs- und Speichereinheiten durch Energielieferanten und -manager erfolgen.

Das Verhältnis von zentral zu dezentral erzeugter Energie wird sich zugunsten dezentral erzeugter Energie verändern. Der Umsatz bei klassischer Energielieferung (Commodity) wird sinken. Neue Geschäftsmodelle bestehen in der Steuerung und Vernetzung der dezentralen Einheiten z. B. als Aggregator mit hochautomatisierten Systemen für die dezentrale Bewirtschaftung der Anlagen, für die Messung und komplexe Abrechnung der einzelnen Einheiten und die einfache Bedienbarkeit in Verbindung mit Energiemanagement für den Kunden.

Sowohl Dezentralisierung als auch Flexibilisierung können nur dann volkswirtschaftlich optimal gemanagt werden, wenn die darauf basierenden Produkte in einem intensiven Wettbewerb stehen. Daher darf eine Kontrahierung der bewirtschaftbaren Flexibilität nur im Markt erfolgen.

X. Mobilitätskonzepte



Mobilitätskonzepte stellen ein echtes Geschäftsmodell dar. Energielieferanten haben entsprechende Kompetenzen und Zugänge. Die Ladeinfrastruktur wird unter Berücksichtigung weiterer technologischer Entwicklungen ausgebaut. Diese liefert in den nächsten Jahren wichtige Kundendaten und ist der Einstieg in maßgeschneiderte Produkte für die Kunden (Smart living).

Der Verkehrssektor wird zukünftig immer mehr von alternativen Antriebs- und Mobilitätskonzepten geprägt werden. Bei Elektrofahrzeugen werden neue Batterietechnologien und Massenproduktion zu sinkenden Preisen führen. Damit wird der Strombedarf für Mobilität stark ansteigen. Ebenso sind im Bereich der Gasmobilität starke Zuwächse zu erwarten, wenn sich im Last- und Personenverkehr Gasantriebe, insbesondere auf Basis von LNG durchsetzen. Vertrieblisch bedeutet beides eine mögliche Steigerung des Umsatzes an Commodity.

Der Verkauf von Strom an mobile Verbrauchsgeräte stellt ein neues Geschäftsfeld dar, das neben der benötigten Infrastruktur auch intelligente Tarif- und Abrechnungslösungen benötigt. Dies gilt vor allem, wenn die Batteriespeicher von Elektrofahrzeugen auch als Flexibilitätsquelle genutzt werden. Die Abrechnung über private Ladestationen wird konventionell über den Anschluss des Kunden erfolgen. Dabei erwartet der Kunde Transparenz und Tarifangebote, die ihm eine preisliche Optimierung der Ladevorgänge ermöglichen. Im öffentlichen Bereich werden verschiedene Abrechnungs- und völlig neue Tarifsysteme zum Einsatz kommen. In einem starken Wettbewerb werden die Kunden Lösungen bevorzugen, die für sie einfach handhabbar sind und größtmögliche Unabhängigkeit gewähren, das heißt z. B. überall „tanken“ zu können ohne zusätzliche Anmeldeprozesse. Koppelprodukte verbinden das Aufladen mit anderen Dienstleistungen wie Parken. Mobile Messsysteme (im Auto eingebaut oder in Ladekabeln integriert) erlauben das „Tanken“ bei verschiedenen Anbietern. Strom wird in

kWh-Paketen verkauft oder mit den Autos oder anderen Geräten „mitgeliefert“.

Die rasante technische Entwicklung neuer Lösungen für Elektromobilität lässt keine Aussagen zu, welche Formen der öffentlichen Ladeinfrastruktur sich durchsetzen werden (induktiv, Austauschbatterien, Ladesäulen etc.). Die Auswertung des Nutzungsprofils öffentlicher und nicht-öffentlicher Ladestationen (idealerweise mit den Nutzerdaten verknüpft, die durch entsprechende Tarifierung mit erhoben werden) ist nach der Startphase die Basis für einen auf das Kundenverhalten abgestimmten weiteren Ausbau. Ähnlich wie im Breitbandausbau wird es in Abhängigkeit von der Nutzungsfrequenz und Wirtschaftlichkeit einen regional differenzierten Ausbau geben.

Energievertriebe werden vor allem Mobilitätskonzepte in Partnerschaft mit ÖPNV, Carsharing-Anbietern und Gewerben wie der Wohnungswirtschaft oder Unternehmen mit Fuhrparks entwickeln. Im Privatkundenbereich werden vor allem Komplettlösungen (Anlagenbau, Energiemanagement und Tarife) zur Energieversorgung der Gebäude eine Rolle spielen.

Dabei werden auch bilanzielle Kopplungen möglich sein, z. B. dass Kunden ihr Auto auch unterwegs mit ihrem zu Hause erzeugten Solarstrom laden können. Regulatorisch müssen vor allem für eine Nutzung der Flexibilität der Batterien und intelligente Ladevorgänge bei Kapazitätsgrenzen Lösungen gefunden werden.

Zehn Thesen und nun?

Der BDEW untersucht auf Basis der „Zehn Thesen zum Energievertrieb“ einzelne Aspekte wie Zukunft der Flexibilität, Mobilitätskonzepte, Energiedienstleistungen sowie Wege der Digitalisierung und des Umgangs mit Daten. Dabei binden wir auch weitere Branchen und Stakeholder ein. Ergebnisse und Anregungen werden wir nutzen, um die Rahmenbedingungen für einen modernen und kundenorientierten Energievertrieb weiter mitzugestalten.

Sie wollen mehr erfahren? Besuchen Sie uns auf
www.bdew.de/plus/energievertrieb/

Hier finden Sie auch die Ansprechpartner zu den Projekten. Rufen Sie uns an oder schreiben Sie: Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!

Herausgeber

BDEW Bundesverband der
Energie- und Wasserwirtschaft e. V.
Reinhardtstraße 32
10117 Berlin

Telefon: +49 30 300199-0
E-Mail: info@bdew.de
www.bdew.de

Redaktion und Ansprechpartner BDEW

Peter Krümmel
Telefon: +49 30 300199-1360
E-Mail: peter.kruemmel@bdew.de

Stand: Juni 2018