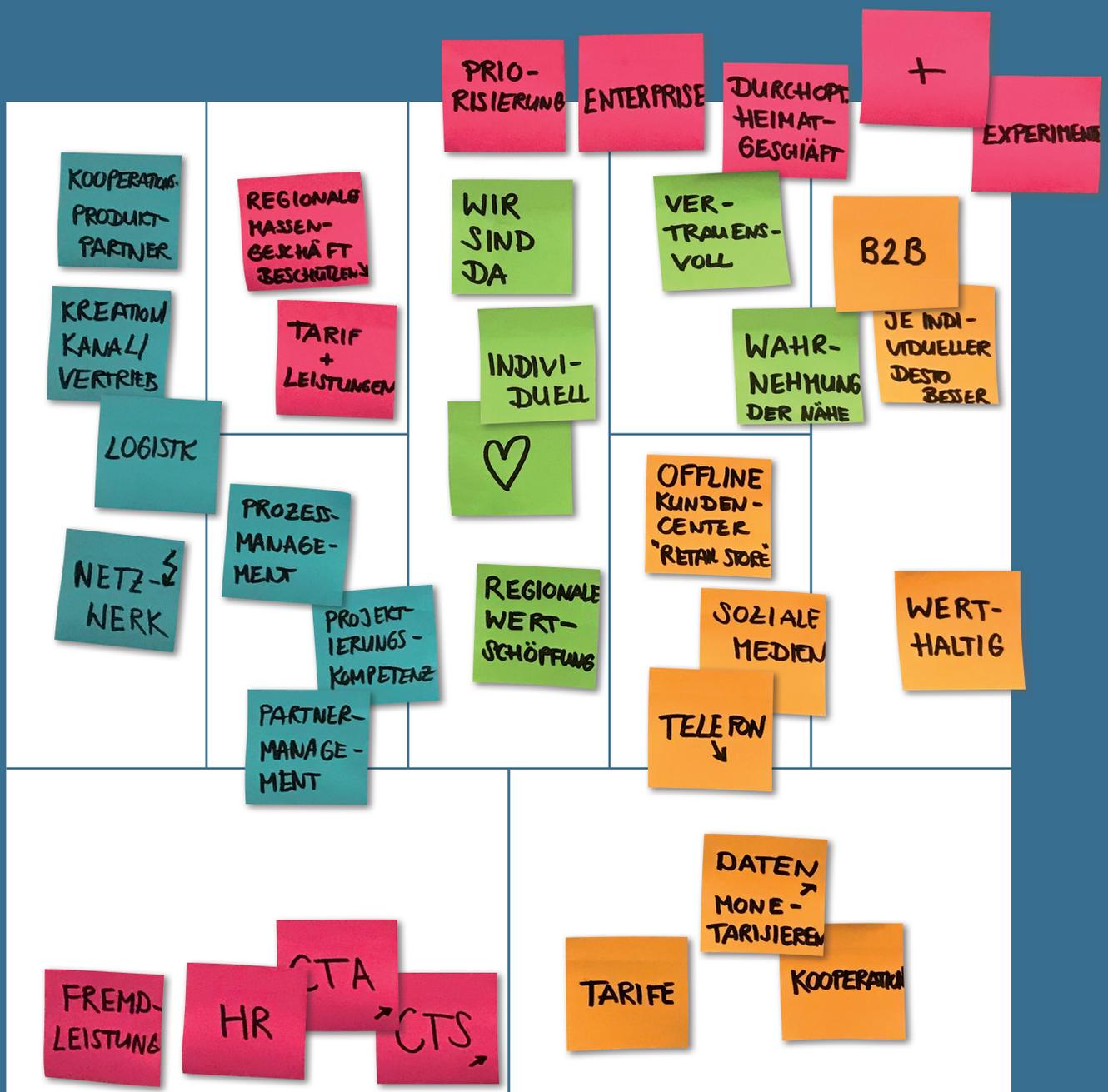


NEUER VERTRIEB

EVU IM SPANNUNGSFELD VON ERHALT UND ERNEUERUNG



Vorwort

Das Schlagwort „digital“ ist in aller Munde – die Öffentlichkeit und die Politik haben das Thema in Breite für sich erkannt und aufgegriffen. Viele Diskussionen zur Bedeutung und Ausleuchtung des Themas sind in den vergangenen 3 bis 4 Jahren erfolgt; viele Rezepte, Meinungen und Lösungsansätze wurden ausgetauscht.

Auch in der Energiewirtschaft sind „digitale“ Weiterentwicklung, Transformation, Vertriebskanäle und Geschäftsmodelle viel diskutierte Themen, mit teils sehr unterschiedlichen Schlussfolgerungen und Herangehensweisen der Marktteilnehmer.

Zum Einen gibt es breit angelegte Kulturveränderungs-Initiativen in den Unternehmen, zum anderen sehr präzise und nischenhafte Pilotierungen von Ideen, Ansätze zur Differenzierung, Modernisierung oder auch Erneuerung von „außen“ mit Inkubatoren, Partnerschaften und Co-Investitionen.

Der BDEW hat sich in den letzten Jahren mit seinen Mitgliedsunternehmen intensiv mit dem Thema Digitalisierung auseinandergesetzt. Im Strategieprojekt des Lenkungskreises Vertrieb wurde das „Zukunftsbild“ Vertrieb in Thesen und Szenarien beleuchtet. Hierbei wurden sowohl evolutionäre/inkrementelle Transformationsansätze als auch ein komplettes Neudenken auf der sprichwörtlichen „grünen Wiese“ analysiert.

Die in dieser Broschüre dargestellten Ansätze orientieren sich an 4 Grundthesen. Diese sind vor allem auf das Massenkundengeschäft ausgerichtet. Sie sollen dabei Denkanstöße zu möglichen Stoßrichtungen von Erneuerungsinitiativen, zur Erarbeitung von Instrumenten und Fähigkeiten vermitteln:

1. **Etablierte Vertriebe von Energieversorgungsunternehmen (EVU-Vertriebe) befinden sich in einem Verteidigungswettbewerb, dessen Ausgang offen ist.**
2. **Alternative Geschäftsmodelle sind häufig (noch) nicht profitabel und skalierbar.**
3. **Der Kunde entscheidet über den Erfolg. Das Wertversprechen des EVU-Vertriebs gegenüber dem Kunden überzeugt – wenn es spezifisch ist.**
4. **Vertrieb der Zukunft mit neuen Geschäftsmodellen: das WIE ist genauso wichtig wie das WAS.**

Die Ausführungen basieren auf Beobachtungen und Schlussfolgerungen eines Workshops mit einer Reihe von BDEW-Mitgliedsunternehmen, welchen wir im Februar 2019 durchgeführt haben. Der Workshop und diese Broschüre entstanden in enger Zusammenarbeit zwischen BDEW und Accenture.

Wir hoffen, hiermit einen wertvollen Beitrag zur Diskussion in Ihrem Unternehmen zu liefern – viel Vergnügen beim Lesen!



Dr. Tuschek (BDEW)



Tobias Gehlhaar (Accenture)

Inhaltsverzeichnis

1. Etablierte Vertriebe von Energieversorgungsunternehmen (EVU-Vertriebe) befinden sich in einem Verteidigungswettbewerb, dessen Ausgang offen ist. (These 1)	5
1.1. Ausgeprägter Wettbewerb	6
1.2. Wechselbereitschaft nimmt zu	6
1.3. Commodityfalle, Digitalisierungseffekt oder beides?	7
2. Alternative Geschäftsmodelle sind häufig (noch) nicht profitabel und skalierbar. (These 2)	9
2.1. Innovation als gut trainierter „Muskel“?	10
2.2. „Niemand ist eine Insel“ – das gilt mehr denn je	11
3. Der Kunde entscheidet über den Erfolg. Das Wertversprechen des EVU-Vertriebs gegenüber dem Kunden überzeugt – wenn es spezifisch ist. (These 3)	12
4. Vertrieb der Zukunft mit neuen Geschäftsmodellen: das WIE ist genauso wichtig wie das WAS.	14
4.1. Wege zur Transformation	15
4.2. Kundenzentrierung – was es konkret braucht	16
4.3. Spannende Zeiten voraus	17

1. Etablierte Vertriebe von Energieversorgungsunternehmen (EVU-Vertriebe) befinden sich in einem Verteidigungswettbewerb, dessen Ausgang offen ist. (These 1)

Energie zu transportieren und an Kunden zu liefern führte in der Vergangenheit zu stabilen finanziellen Ergebnissen für Energieversorgungsunternehmen. Ein erster Blick auf den Markt zeichnet noch immer ein beruhigendes Bild: Der Commodity-Absatz entwickelt sich unter Berücksichtigung der jeweiligen Preise über die Zeit relativ stabil. Jüngste Einblicke zeigen, dass insbesondere Stadtwerke mit positiven bis sehr positiven Erwartungen in das aktuelle Geschäftsjahr starteten.

Wer der Branche auf dieser Basis bzw. insbesondere dem Vertriebsgeschäft der Energieversorgungsunternehmen eine gesicherte Zukunft attestiert, irrt jedoch. Derzeit befinden sich die Unternehmen in einem rasanten Transformationsprozess. Die Rahmenbedingungen ihres Geschäftes haben sich stark verändert und werden sich zukünftig noch weiter wandeln: weg von einem stabilen

Umfeld hin zu einem technologiegetriebenen, volatilen und komplexen Marktplatz voller neuer Wettbewerber. Dezentralisierung, Dekarbonisierung und Digitalisierung sind die Megatrends der Branche – weltweit.

Energieversorgungsunternehmen stehen dementsprechend vor einer Vielzahl von Herausforderungen: zunehmend volatilere Preise, Margenverlust, Kostendruck verstärkter internationaler Wettbewerb, das Aufkommen disruptiver Technologien, Fragen des Klimawandels sowie strengere behördliche Vorschriften. Diese Faktoren bedeuten selbst für die bestgeführten Unternehmen ein höheres Maß an Komplexität. Energieversorgungsunternehmen treffen auf neue Risiken, die es zu bewältigen gilt – etwa den Verlust von Marktanteilen an neue, zum Teil branchenfremde Wettbewerber.

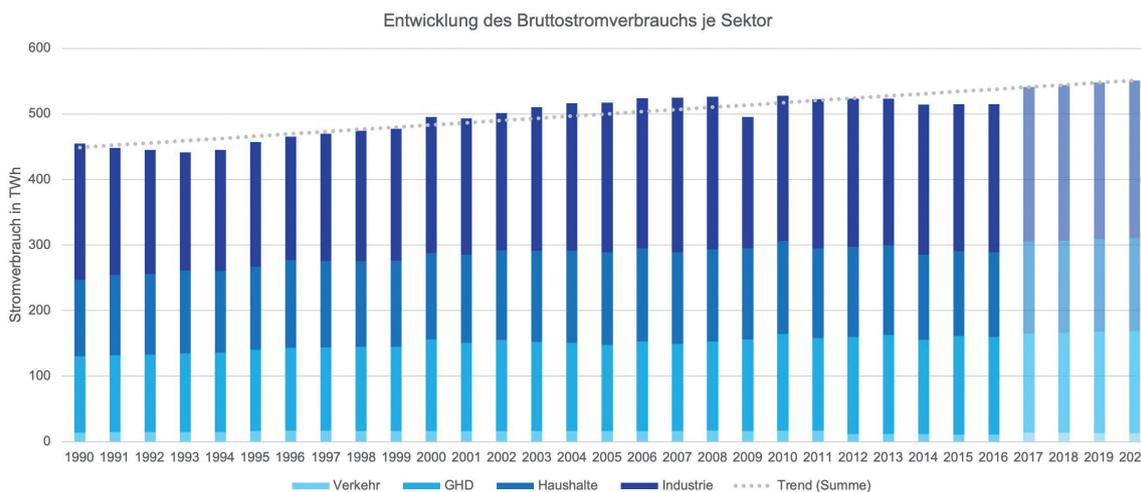


Abbildung 1: Entwicklung des Bruttostromverbrauchs nach Sektoren inkl. über lineare Extrapolation geschätzte Daten nach 2016 (eigene Abbildung)

Quelle: Umweltbundesamt (2018), eigene Berechnungen

1.1 Ausgeprägter Wettbewerb

Regulierung und Digitalisierung haben den Wettbewerb in den Energiemärkten entscheidend angetrieben. Gab es vor 20 Jahren noch garantierte Wertschöpfung durch die Stellung als alleiniger regionaler Anbieter, werben Energieversorgungsunternehmen heute online, über-regional und in einem deutlich weniger konzentrierten Markt um die Gunst des Kunden. Das traditionelle, auf lokaler Kundenbindung basierende Vertriebskonzept geht nicht mehr auf und schmälert das Ergebnis, welches über etablierte Geschäftsmodelle erzielt wird.

Sich in einem zunehmend von Commoditisierung geprägten Markt gegen alte und neue Wettbewerber durchzusetzen, stellt die zentrale Herausforderung im Vertrieb

der Energieversorgungsunternehmen dar. Strom, Gas und Wärme werden vom Kunden grundsätzlich als substituierbares Gut betrachtet – die wenigen Optionen zur objektiven tariflichen Ausdifferenzierung, beispielsweise im Premiumsegment für Ökostrom, gelten als weitestgehend ausgeschöpft, der Markt als gesättigt.

In den Workshop-Diskussionen zum Thema Vertrieb war die Meinung einhellig: Die Verschiebung von Marktanteilen lässt sich im Kerngeschäft rund um Strom und Gas nicht aufhalten.

1.2 Wechselbereitschaft nimmt zu

Ein Anbieterwechsel in einem durch Online-Vergleichsportale höchst preistransparenenten Umfeld ist für den Kunden heute mit wenigen Mausklicks erledigt. Vor allem dem Grundversorgungsgeschäft geht es durch diesen Effekt an die Substanz. blieb das Marktsegment der Sonderverträge beim Grundversorger über die letzten zehn Jahre

anteilig in etwa konstant, verlor die Grundversorgung im gleichen Zeitraum massiv an Marktanteil. Alternative Lieferanten gegenüber dem lokalen Grundversorger konnten ihren Marktanteil hingegen deutlich ausbauen. Setzt sich dieser Trend linear fort, zeichnet sich ein deutliches Bild der anstehenden Herausforderung.

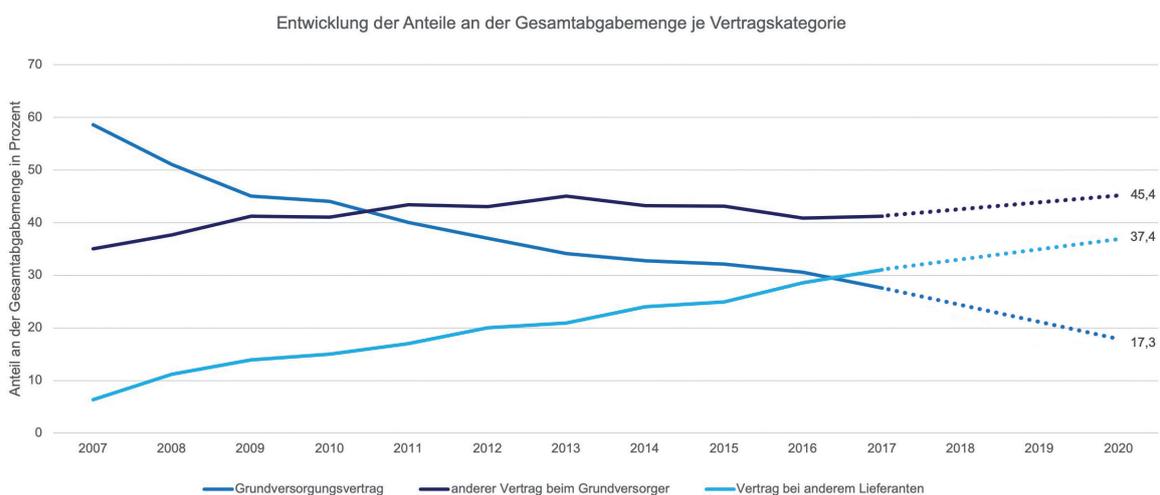


Abbildung 2: Entwicklung der Anteile an der Gesamtabgabemenge je Vertragskategorie inkl. über lineare Extrapolation geschätzte Daten nach 2017 (eigene Abbildung)

Quelle: Monitoringberichte der Bundesnetzagentur und des Bundeskartellamts (2007 – 2018), eigene Berechnungen

1.3 Commodityfalle, Digitalisierungseffekt oder beides?

Für das preissensitive Commodity-Segment im Energievertrieb neigen sich die Zeiten statischer Preisgestaltung angesichts der steigenden Wettbewerbsintensität einerseits sowie dem veränderten Kundenverhalten andererseits dem Ende zu: Wer niedrig bepreist und durch hohe Boni incentiviert, gewinnt insbesondere preissensitive Kunden; wer nicht mitzieht, verliert sie. Was sich somit zuerst in einer generellen Umverteilung der Wertschöpfung zwischen alten und neuen, kleinen und großen, regionalen und überregionalen Wettbewerbern erkennen lässt, mündet im commoditisierten Markt leicht in einer sich abwärts drehenden Preisspirale für alle Marktteilnehmer – das Energieversorgungsunternehmen sitzt in der Commodity-Falle. Was aktuell in der Energieversorgungsbranche zu beobachten ist, ist allerdings nur teilweise auf den Einfluss altbekannter Wettbewerbsme-

chanismen zurückzuführen – zusätzlich erschwert wird die Position der Unternehmen durch den direkten Effekt der Digitalisierung.

Muss der etablierte Marktteilnehmer sich ohnehin schon im Verdrängungswettbewerb mit harter Preisführung behaupten, verschärft sich der preisliche Unterbietungskampf entscheidend durch von Online-Vergleichsplattformen induzierten Preiswettbewerb. Sich neben dem klassischen Vertrieb auf digitalisierten Marktplätzen zu behaupten birgt obendrein zusätzliche Kosten: hohe Rankings auf Vergleichsportalen, Suchmaschinenoptimierung und Online-Marketing-Kampagnen müssen den digitalisierungsbetreibenden Akteuren im Markt entlohnt werden.

Vergleich anderer Branchen

Ähnliche Entwicklungen (sog. druckinduzierte Disruption) lassen sich analog im Bankenumfeld, aber auch in der Hotellerie, dem Fluggeschäft sowie im Markt für Versicherungen erkennen:

1. Angebote und Produkte werden transparent und vergleichbar (normiert) durch Vergleichsportale und Vermittler, vornehmlich digital vertrieben.
2. Mit zunehmendem Wachstum dieser Vergleiche werden Ranking und Sichtbarkeit von Angeboten immer kostspieliger für Unternehmen (Bonus, Angebote, Bewertungen).
3. Die hierfür „geopferten“ Margenanteile gehen an die Vermittler, die wiederum einen Teil dieser Margen (oder auch einen Großteil) für Platzierung und Sichtbarkeit bei Suchanbietern und digitales Marketing an die klassischen digitalen „Platzhirsche“ zahlen.
4. Die Dynamik zwingt die Marktteilnehmer in extremen Preiswettbewerb plus zusätzliche Services.
5. Margen sind und werden immer weiter komprimiert, bis einige Marktteilnehmer nicht mehr teilnehmen können bzw. das Geschäft nicht mehr wettbewerbs-tauglich ist, da Investitionen für Erhalt und Erneuerung nicht mehr sinnvoll finanziert werden können.

„Es gibt eine andere Form der Disruption neben der plötzlichen Disruption, die wir alle im Zusammenhang mit der Digitalisierung im Kopf haben. Diese benötigt eine längere Zeitspanne, um ihre Wirkung zu erzielen, zieht aber die Gewinne mit der Zeit aus den Geschäftsaktivitäten – und viele Branchen sind dafür anfällig.“

Accenture Chief Executive Communications, Media & Technology Omar Abbosh
in „Pivot to the New“ (2019)

Im Zuge dessen gerät Preisgestaltung zu einer Kunstform. Zum einen gibt es eine „Preisdecke“: Energie-wende-Umlagen und Netzentgelte verteuern den Endkundenpreis, was dem Kunden nicht verborgen bleibt. Angesichts hoher Rechnungen entwickelt er ein ausgeprägtes Kosten- und Preisbewusstsein. Preissteigerungen bei Energiebeschaffung und -vertrieb können oft nur bedingt an den Verbraucher weitergegeben werden, da steigende Umlagen und Netzentgelte dem entgegenstehen. Zum anderen braucht es Flexibilität und schnelle Reaktion im neuen Umfeld dynamischer und volatiler Preise und Wettbewerbspositionen. Es muss ständig und punktgenau reagiert werden können. Regulatorische Vorgaben können hier jedoch hemmend wirken.

Für den Vertrieb bedeutet das, dass die Formel für jeden einzelnen Kunden neu zu berechnen ist:

- Was kostet die Akquise über die gesamte Strecke, inklusive des relevanten Marketinganteils?
- Wie lange bleibt der Kunde?
- Wieviel kostet die Betreuung des Kunden? Wieviel Service nimmt er tatsächlich in Anspruch?

In Vertrieben müssen Instrumente geschaffen werden, um kunden- und produktspezifische Voraussagen treffen und vor allem auch prüfen zu können. In Summe wird die Akquise, Preisgestaltung und Ansprache von Kunden(-segmenten) präziser sein müssen, um nachhaltig zum Geschäftsergebnis beizutragen.

Denkanstöße zur Verteidigung bzw. zum Ausbau der Wettbewerbsposition

- Sind punktgenaue und erfolgskennzahlenbasierte Kostensteuerung des Kundenservice, Marketing und Sales im Unternehmen möglich?
- Können Akquisekosten im Unternehmen produkt- bzw. segmentspezifisch aufgeschlüsselt werden?
- Werden Marketingmaßnahmen nach Erfolgskennzahlen gesteuert?
- Tragen digitale Kanäle zur Senkung der Kosten bei oder sind sie nur schmückendes Beiwerk?
- Gibt es Werkzeuge um Kundenverhalten, inklusive nahender Vertragswechsel, effektiv vorherzusagen?
- Wie reaktiv ist die Bepreisung? Wird schnell und regelmäßig auf Schwankungen am Markt reagiert?
- Wie sind wir auf sinkendes Umsatzvolumen eingestellt, wie sprunghaft sind unsere Kosten, was können wir flexibilisieren?

2. Alternative Geschäftsmodelle sind häufig (noch) nicht profitabel und skalierbar. (These 2)

Neben der Reduzierung der Kosten im Kerngeschäft müssen neue Ertragsquellen erschlossen werden. Die Rolle des Energieversorgungsunternehmens ändert sich im Zuge dessen gewaltig. War es in der Vergangenheit vorrangig verlässlicher Energielieferant und Infrastrukturpartner, ist es heute zusätzlich aktiver Treiber der Transformation der Branche: Das Energieversorgungsunternehmen wird Innovationsforscher und Venture Capitalist auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen.

Die nachhaltige Neugestaltung des Energieversorgungssystems reichert das Produkt- und Dienstleistungsportfolio deutlich an. Grünere, saubere und dezentrale Produktion ist eine Herausforderung und Chance zugleich. Ergibt sich aus den klimapolitischen Vorgaben und Zielen zuerst ein Investitionsbedarf, bietet die Transformation an vielen Stellen Potenzial für neues, meist digitales Geschäft.

Auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen lohnt sich eine Orientierung an der branchenübergreifenden Konkurrenz. Disruptive Marktteilnehmer konzentrieren sich auf sechs verschiedene Arbeitsbereiche (Accenture, 2016):

1. **Energieeffiziente Nutzung der Infrastruktur:** Intelligente Straßenlaternen, Smart-City-Konzepte, Optimierung von Heizungen, Ventilationen und Klimaaanlagen, Elektrofahrzeuge und Ladeinfrastrukturen
2. **Optimierung der Einbindung von Anlagen:** Intelligente Steuerung von Solaranlagen, Peer-to-Peer-Handel, Lastmanagement, Smart Grid Inverters, Management von dezentralen Kundenanlagen
3. **Energiedienstleistungen:** Contracting (Licht, Heizungsanlagen/Thermostate, Wallboxes etc.), analytics-basierte Portfoliooptimierung (Energiedashboards: Kundenplattformen und -apps), Smart-Home-Konzepte
4. **Preisoptimierung:** Peak Load Management, Demand Response in Echtzeit, zeitvariable Stromtarife, dynamische Verträge, lokale Incentivierung

5. **Bündelung von Services und gleichzeitig Minimierung der Servicekosten:** Virtuelle Assistenten, Kundenportale/Apps, BYO Device (z.B. Zählerstandablesung per App), Smart Things/IoT-Konzepte
6. **Vermittlung „plus“:** Übernahme einer dauerhaften Vermittlung von dem jeweilig günstigsten Angebot (als Zwischenschicht zwischen tatsächlichen Energieanbietern und dem Kunden)

Es ist eine große Vielfalt, die sich hier aufspannt. Viele dieser Modelle sind in Pilotierung. Zu vielen gibt es Start-Ups, Modellregionen, Marketing und auch viel Technologie im Markt. Einige zielen eher auf klassische Endkunden ab, einige eher auf kleinere, mittlere Unternehmen. Einige sind sehr aufwendig hinsichtlich Technologie und Infrastruktur, einige eher leichtgewichtige service-nahe Lösungen und Angebote.

In Summe ist allerdings der Markt noch nicht entwickelt, der Variantenreichtum von Lösungen ist groß und die Ideen vielfältig. Auch auf der Kundenseite finden sich verschiedenste Käufergruppen mit jeweils speziellen Anforderungen, Interessenlagen und Technikaffinität.

Ein Blick auf den Erfahrungsstand der Branche: Es gibt momentan keine „Schulbuchlösung“ – kein universal gültiges, skalierbares Geschäftsmodell, welches das traditionelle Kerngeschäft auch nur in größeren Maßstäben ersetzt und auf das die Energieversorgungsunternehmen guten Gewissens schon heute sämtliche Kräfte und Ressourcen konzentrieren könnte.

Vielmehr stellt sich heraus

- Es wird eine breitere Anzahl von Produkten und Services geben, die parallel vertrieben werden und in Summe einen positiven Beitrag zum Ergebnis bringen müssen.
- Die Varianz wird voraussichtlich groß sein, sowohl bezüglich der Produktpalette wie auch zu Vermarktungsstrategien und dem Anteil eigener Wertschöpfung.

- Es wird Portfolios von Produkten bzw. smarte Kombinatorik brauchen, um ein wesentliches, sichtbares Ergebnispotential zu erschließen.
- Die Käuferschaft für diese Produkte und Lösungen ist jeweils sehr unterschiedlich. Dies wird jeweils eine Lernkurve benötigen, um die Produkte/Preise und Vermarktungsansätze anzupassen. Gemessen an dem klassischen Geschäft sind dies alles „Nischenprodukte“.
- Die effektive Nutzung von Daten für Produktsteuerung und Vermarktung ist essentiell.

Wenn diese Einschätzung zutrifft, kann eine reine „Strategie des Abwartens“ angesichts des unsicheren Marktes nicht die Antwort sein. Flexibilität und Agilität (bei gleichzeitigem Kostenbewusstsein) sind dann zukünftig der Schlüssel, um sich in der Energieversorgungsbranche von morgen zu behaupten – mehr Produkte, mehr Präzision, mehr Iterationen, mehr Dynamik. Insgesamt gibt es mehr, aber dafür jeweils kleinere Wertbeiträge.

2.1 Innovation als gut trainierter „Muskel“?

Die oben genannten neuen Geschäftsmodelle sind ausdrücklich Innovationsthemen außerhalb des traditionellen Kerngeschäfts und kompensieren im Ergebnis bisher nicht die dort wegbrechenden Margen.

Einige Märkte müssen erschlossen oder erst entwickelt werden, andere sind schon weitestgehend an branchenfremde Wettbewerber verloren (z.B. Carsharing im Free-Floating-Modell). Sicher ist, einen spürbaren Geschäftsbeitrag aus neuen Geschäftsmodellen zu erwirtschaften, ist extrem schwierig – und gelingt heute in Breite (noch) nicht.

Wenn die oben genannten Beobachtungen und Vorhersagen zutreffen, folgt daraus vor allem, dass die Anzahl paralleler Produkte, wie auch die Durchsatzrate und Variabilität, steigen wird. Und dafür muss „Kraft“ seitens der Unternehmen aufgebracht werden, um diese zusätzlichen Angebote und Varianten auch kraftvoll „zu betreiben“.

Der Vertrieb bietet dafür heute viele Ansatzpunkte: über die Digitalisierung von Kernprozessen eröffnen sich vergleichsweise weniger kapitalintensive Innovationsfelder. Automatisierung von Vertriebsprozessen lässt Ressourcen freierwerden, welche dafür verwendet werden können, den Kunden besser kennenzulernen und erfolgskennzahlenbasiert und personalisiert digitale Produkte und Dienstleistungen mit hoher Wertschöpfung an den Markt zu bringen.

Entscheidend ist in diesem Kontext die Erkenntnis, dass digitale Produkte und Dienstleistungen auch vor allem digital vertrieben werden müssen, um überhaupt kosteneffektiv sein zu können. Hier muss der Energieversorger mitziehen: Energievertrieb wird zwangsläufig digital.

Der Vermarktungsprozess für neue Produkte und Dienstleistungen ist im Zuge des Ausprobierens entsprechend wichtig:

- Straffes Projektmanagement ist im aktuellen Innovationsumfeld für das Energieversorgungsunternehmen höchst sinnvoll, scharfe Analyse und klares Agieren nach den Ergebnissen (auch das Beenden bestimmter Produktideen)
- Es braucht kreative „Macher“ in den Unternehmen für diese Produktwelten, echte „Projektierer“, die neue Geschäftsmodelle von Idee über Skalierung bis hin zum Nachhalten des Wertversprechens begleiten, mit Partnern sprechen, die Vertriebs- und Vermarktungsstrategien festlegen und nachhalten sowie anpassen, je nach Erfolg von Kampagnen und Maßnahmen. Sind diese Fähigkeiten im Unternehmen bisher nicht vorhanden, ist jetzt der passende Zeitpunkt, um diese aufzubauen.
- Ein Portfolio von Möglichkeiten, Produkten und Innovationen – aber auch von Ergebnissen, Projekten und Investments. Dies muss eingespielt werden und stellt eine neue Herausforderung für die Steuerung des Vertriebs dar und sogleich eine mögliche Weiterentwicklung: Der Energievertrieb als gut eingespielte „Geschäftsmodell-Fabrik“.

2.2. „Niemand ist eine Insel“ – das gilt mehr denn je

Gerade für das Agieren in entstehenden Märkten im Bereich der energienahen Dienstleistungen ergibt sich eine hohe Komplexität, die oftmals nicht vollständig aus dem eigenen Unternehmen heraus adressiert werden kann. Wichtig ist, entsprechend noch fehlende Kompetenzen zu erkennen und die Kosten des Aufbaus dieser im eigenen Haus sowie deren Beitrag zum Geschäftsergebnis adäquat zu beurteilen. In vielen Fällen führt die Verbindung mit geeigneten Partnern zu einer deutlichen Eingrenzung schwieriger Themen. Die eigenen Ressourcen können somit fokussiert und effektiv in Geschäftsbereichen mit hoher Wertschöpfung eingesetzt werden. Kooperationen bieten sich sowohl auf thematischer als auch auf funktionaler Ebene an. Eignen sich Kommune und Telekommunikationsunternehmen besonders für eine Zusammenarbeit bei dem Aufbau einer stadt-spezifischen Infrastruktur, kann ein Technologiepartner die eigenen Prozesse beschleunigen und für eine zeitgemäße Nutzererfahrung sorgen (z. B. bei Versand und Service), wie sie durch Kontakt mit anderen Branchen erwartet wird.

Das Herauswagen über die Grenzen des Energiesektors hinaus und das proaktive Einlassen auf ein sich wandelndes Geschäftsfeld mit neuen Marktteilnehmern wird zukünftig entscheidend zum Erfolg im Energievertrieb beitragen.

In Diskussionen mit Energieversorgungsunternehmen zeigte sich ein markanter Unterschied zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen. Dieser betraf die Ressourcen beim Einsatz von Eigenleistung bzw. den notwendigen Grad von Partnerschaften, die für die Erschließung neuer Potentials notwendig sein werden. Gerade für den Aufbau technologienaher Fähigkeiten, die sich durch den gesamten Vermarktungsprozess ziehen, werden sich die Möglichkeiten der Unternehmen stark unterscheiden.

Denkanstöße zu neuen Geschäftsmodellen:

- Wie viele echte Produktlinien werden heute vertrieben, wie viele sind davon profitabel (nach Vollkosten)?
- Welche Mechanismen der Steuerung werden heute verwendet, wie werden diese Instrumente eingesetzt?
- Wie viele Innovationsideen wurden gestartet/verlängert/beendet?
- Wie viele „Projektierer“/Produktmanager gibt es im Unternehmen?
- Gibt es Pläne, Daten intern (z. B. Prozessexzellenz, Performance Marketing) und extern (neue Geschäftsmodelle) gewinnbringend nutzbar zu machen – wie weit ist das fortgeschritten?
- Welche Partnerschaften sind im Unternehmen intensiv und erfolgreich genutzt in Vertrieb/Marketing/Technologie, Services – welchen Zugang zu weiteren Fähigkeiten können wir darüber erlangen, welche fehlen?
- Wird zukunftsorientiert kooperiert? Kann sich bei Aktivitäten in neuen Ökosystemen (z. B. Thematisch bei E-Mobility oder funktional bei Start-ups/Tech/Kreatives) smart zusammengeführt werden?

3. Der Kunde entscheidet über den Erfolg. Das Wertversprechen des EVU-Vertriebs gegenüber dem Kunden überzeugt – wenn es spezifisch ist. (These 3)

So verschieden die strategischen Optionen auf den ersten Blick zu sein scheinen, bei genauerer Betrachtung zeigt sich ein entscheidendes Kriterium, welches von zentraler Bedeutung für die Ausgestaltung des Vertriebs ist: die Orientierung am Wertversprechen gegenüber dem Kunden. Das gilt unabhängig von der Unternehmensgröße, der Strategieausprägung oder der finanziellen Belastbarkeit.

Ansätze, die vielversprechenden Vermarktungsoptionen. Seien es neue Produktlinien, spezifische Produkterweiterungen, Partnerschaften oder hochindividualisierte Tarif- oder Rechnungsformatoptionen. Aber: diese haben sich meist aus mehreren Iterationen herausgestellt, es wurde viel ausprobiert, was nicht auf Anhieb geklappt hat und der Erfolg hat im Einzelfall (Kampagne, Zusatzangebot, Sachprämie, Bündelungs-



Abbildung 3: Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen

Quelle: „New Energy Consumer. Serving small and medium-sized businesses“ Accenture Studie (2019)

Denn das Interesse seitens der Kundschaft ist da. Es gibt die Nachfrage für die weiter oben gezeigten Bereiche von Innovationsprodukten sowohl im Endkundenbereich wie auch im B2B-Umfeld. Das zeigen die Ergebnisse einer aktuellen Accenture Studie (New Energy Consumer. Serving small and medium-sized businesses Accenture 2019), für die kleine bis mittlere Unternehmen hinsichtlich ihres Interesses an neuartigen Produkten und Dienstleistungen ihres Energieversorgers befragt wurden (s. Abb 3):

Und auch die Diskussionen im Workshop haben gezeigt: es gibt sie, die erfolgreichen Nischen, die erfolgreichen

optionen, Individualisierung von Tarifen) dann auch ein wenig überrascht.

Wertversprechen bedeutet über die Kundengruppen hinweg für etwas sehr Spezifisches zu stehen. Egal, ob Verbraucher, Industrie, Kommune oder Geschäftspartner und unabhängig von den Fragen Regionalität versus Globalisierung, Nischen- versus Massengeschäft, Kostenführerschaft versus Qualitätsversprechen – dieses individuelle Versprechen entspricht einer umfassenden Verpflichtung gegenüber jedem potenziellen Kunden und stellt diesen damit in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Diese kundenzentrierte Komponente legt den Fokus auf Wertschöpfung und Nutzen für den Kunden. Jeder Kunde der Zielgruppe wird systematisch betrachtet; Probleme und Bedürfnisse der Kunden werden fokussiert und strukturiert adressiert. Das Ziel dieser Betrachtung muss sein, (neue) Produkte und Dienstleistungen so anzubieten, dass die Kunden diese auch tatsächlich wollen.

Nach Osterwalder et al. (2014), lohnt es die folgenden Fragen zu stellen:

- Welche Probleme hat der Kunde? Wie können seine Probleme gelöst werden? Welche Produkte und Lösungen müssen dem Kunden angeboten werden?
- Welche Bedürfnisse hat der Kunde heute und künftig? Wie kann diesen begegnet werden? Wie kann der Kunde begeistert werden?
- Wie werden Angebote erklärt, wie interessanter Inhalt geboten und können damit Kunden gelockt werden, ohne den Umweg über die Vergleichsportale?
- Wer kann dieses Produkt ggf. sogar besser verkaufen als das eigene Unternehmen selber/ aus welchem Kontext/welcher Situation heraus?

Nach Unternehmensgröße werden sich unterschiedliche Strategien entwickeln.

Kleinere Unternehmen haben zumeist weniger eigene spezialisierte Kapazitäten, sind dafür jedoch ggf. agiler. Die Schlüsselaktivitäten dieser Unternehmen sind meist solche, die sich auf das regionale Massengeschäft beziehen und das existierende Nischengeschäft stabil halten. Entsprechend ergibt sich das Wertversprechen aus Kundennähe, dem regionalen Charakter, der Individualität sowie der regionalen Wertschöpfung: Attraktive und individuelle Produkte und Dienstleistungen – vor Ort – zu attraktiven Konditionen.

Größere Unternehmen verfügen in der Regel über umfangreiche Kapazitäten und Spezialisten. Sie bieten ggf. zukünftig vielfältige Aktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette an: Vertrieb, Marketing, Service, Partnermanagement, Datenmanagement, Prozessexzellenz, HR & Kompetenzmanagement etc. Sie agieren mindestens überregional und müssen sich den Größenvorteil im Sinne von Skalierbarkeit, Markenpräsenz und

Marktdurchdringung zu Nutzen machen. Ein Wertversprechen kann hier noch breiter und umfangreicher gedacht werden: „Wir kümmern uns um das, worum du dich nicht kümmern willst und um das, was du brauchst!“.

Unterschiede zwischen den beiden extremen Positionen existieren entsprechend und insbesondere bezüglich der Fertigungstiefe in Bezug auf Partnerschaften und Leistungseinkauf: Um schneller, risikoärmer und breiter in der Erstellung, Lieferung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen zu sein, sind Kooperationen und Partnerschaften vor allem für kleine und mittelgroße Energieversorgungsunternehmen wichtig, nicht zuletzt aufgrund des signifikanten Unterschiedes bezüglich der kapazitiven Belastbarkeit.

Die Energiewirtschaft betritt ein risikobehaftetes Terrain – manche Märkte sind im Entstehen (z. B. E-Mobility, Flexibilitätsvermarktung und Sharingmodelle) andere sind besetzt, wieder andere erscheinen (noch) unprofitabel. Wo die Energieversorger sich künftig positionieren werden, ist daher intensiv und individuell zu prüfen.

- Daneben gilt es vor allem, sich damit auseinanderzusetzen, mit welchen konkreten Produkten und Dienstleistungen welche realistischen Erlöse erzielt werden können und welche Aufwendungen dafür notwendig wären, aber vor allem auch maximal wirtschaftlich abbildbar sind.
- Wie tief ist die Wertschöpfung?
- Gibt es vereinfachte Lösungen, die schneller zum Ziel führen?
- Wer kann dabei helfen? Können verfügbare (oder neu erhaltene) Daten genutzt werden?
- Wie sieht ein schneller Markttest aus, um die Belastbarkeit des Angebots zu prüfen?

So unterschiedlich die Beantwortung dieser Fragen innerhalb der Branche sein mögen, so gleich sind doch die Herausforderungen: so sehen sich zahlreiche Vertriebe vor der Herausforderung, dem wachsenden Margendruck und den Erwartungen der Kunden neue und originelle Lösungen gegenüberzustellen.

Denkanstöße zum Wertversprechen an den Kunden:

- Die Energiewirtschaft betritt risikobehaftetes Terrain und muss sich zum Teil in Märkten beweisen, die heute noch im Entstehen sind.
- Ist das Wertversprechen gegenüber dem Kunden heute bereits zentraler Bestandteil der Vermarktungsstrategie? (Kundenberührungspunkte im Blick haben, wissen wie man wahrgenommen wird.).
- Steht der Kunde bei der Vermarktungsstrategie im Mittelpunkt? Neue Produkte/Dienstleistungen konsequent am Kunden ausrichten → was nicht funktioniert, wird beendet.
- Wie messen wir das Kundenverhalten heute? Bemerkten wir Änderungen im Kundenverhalten und können wir auf diese reagieren? (Produkte, Interessen, Vertragswechsel und Kanäle).
- Die Kombination aus Kundenperspektive und den eigenen Stärken (Fokus auf den Markenkern) kann einen echten Mehrwert schaffen. Wird dieser Aspekt regelmäßig diskutiert? (Leitungskreis, Marketing, Produkt- und Preisentwicklung).

4. Vertrieb der Zukunft mit neuen Geschäftsmodellen: das WIE ist genauso wichtig wie das WAS. (These 4)

Auf die etablierten Player im Markt kommt wohl Einiges zu: Es gilt den Marktanteil im Kerngeschäft gegen Wettbewerber zu verteidigen, wegbrechende Erträge durch den Vertrieb von innovativen Produkten und Dienstleistungen zu kompensieren und sich gleichzeitig durch eine nachhaltige Wachstumsstrategie zukunftsfähig zu positionieren.

Und all das womöglich gleichzeitig.

Damit bleibt als einer der Eckpunkte die Erkenntnis, dass vorhandene Ressourcen so wertschöpfend wie irgend möglich einzusetzen sind. Und das gilt für **finanzielle Ressourcen**, aber vor allem auch für die **Ressource „Mensch und Mitarbeiter“**.

Umsatzschwache Bereiche gilt es kostenoptimiert zu betreiben, während Geschäftsbereiche, in denen zukünftig hohe Wertschöpfung erwartet wird, jetzt schon

ausreichend Mittel für Innovation und Wachstum zur Verfügung stehen müssen. Das bedeutet weiterhin Optimierung und Flexibilisierung auf der Kostenseite. Grundlage dessen ist ein Durchdringen der aus dem aktuellen Marktumfeld abgeleiteten Erkenntnis: Die Transformation des Vertriebs ist unumgänglich.

Dabei stellen sich vor allem die Fragen:

- Wieviel Kraft kann das Unternehmen selbst aufbringen, um diese Veränderung anzugehen (wieviel kann gleichzeitig erfolgen)?
- Womit fängt man an, was ist am Wichtigsten?

Diese Priorisierung wird die Unternehmen durch die gesamte Reise begleiten und ist immer wieder zu beantworten, denn die Knappheit von Ressourcen, Konflikte um die richtigen, wichtigen Wissensträger ist das „Normal“ angesichts der Herausforderungen.

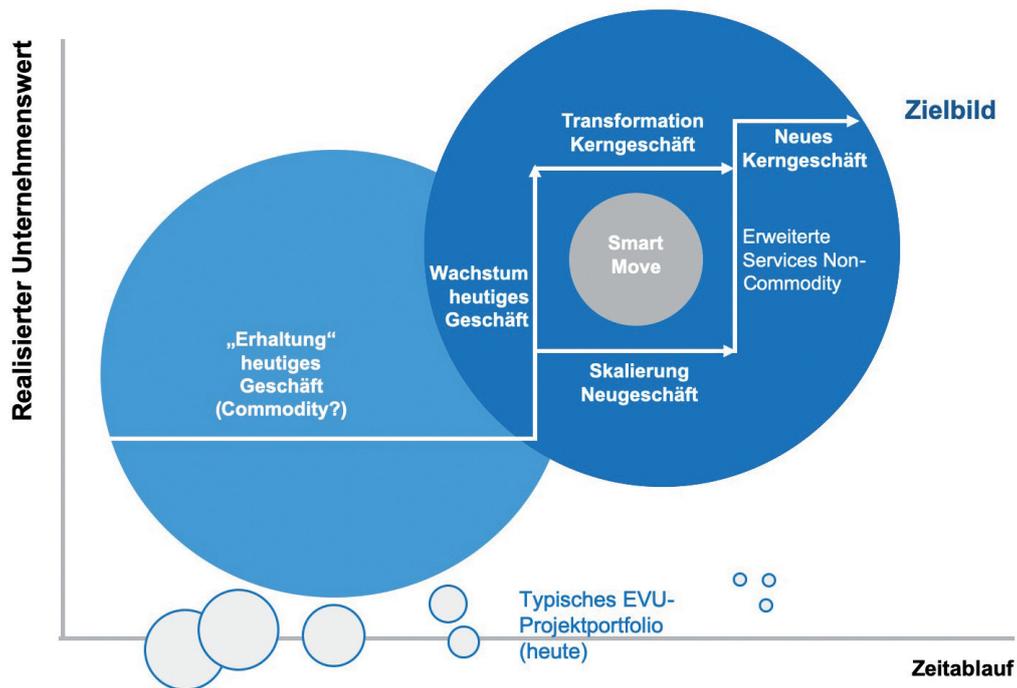


Abbildung 4: Pivot into the future (Accenture, eigene Abbildung)

Daher empfiehlt sich ein inhaltlich geführtes Portfoliomanagement von Projekten und vor allem auch ein Blick nach innen, welche Mitarbeiter zur Verfügung stehen, wie Akteure freigespielt werden können, wie Wissensübertragung funktionieren kann. Eine abteilungsübergreifende Übung, um wirklich alle Ressourcen auch im Blickfeld zu haben.

Die Zeiten, in denen Energieversorgungsunternehmen Kunden zugefallen sind, sind wohl unwiderruflich vorbei. Es sind neue Fähigkeiten notwendig, über die Energie-

versorgungsunternehmen zu großen Teilen noch nicht verfügen. Dabei wird es entscheidend sein, neue Fähigkeiten schnell zu adaptieren und zu etablieren. Einen Wettbewerbsvorteil wird das Energieversorgungsunternehmen haben, das sich schnell auf stetig wandelnde Marktbedingungen einstellen kann. Ein Geschäftsmodell und Unternehmensprozesse müssen nachhaltig am Markt und damit an den Kunden ausgerichtet werden, um bestehen zu können und bestmögliche Erfolgchancen zu haben.

4.1 Wege zur Transformation

Einige Fähigkeiten des „neuen“ Vertriebs sind durchgehend für Alt- und Neugeschäft nutzbar: Steuerungsmechanismen und Prozess(-kosten-)management sind als Beispiele zu nennen. Der Kern für den Vertrieb wird weiterhin die nachhaltige Reduktion der Kosten sowie der Erhalt und Ausbau der Kundenbasis sein. Hier lohnt sich in jedem Fall ein Investment, auch für den weiteren Fahrplan und die Setzung der entsprechenden Schwerpunkte.

Der Vertrieb der Zukunft wird sich insbesondere dadurch auszeichnen, dass erfolgreich ist, wer schnell und flexibel ein Portfolio von unterschiedlichen Produkten und Services einerseits, sowie andererseits Kundenkontakt-

kanäle – aber auch Partner – orchestrieren kann. In einer auch durch die Digitalisierung zunehmend schneller und größer werdenden Welt („immer alles überall und individualisiert“), stellt Flexibilität einen Vorteil dar.

Überdies sind die finanziellen Mittel limitiert. Ein im Vergleich zu heute gesteigerter Anteil an variablen Kosten versus Fixkosten ist die logische Konsequenz – „as-a-Service“-Modelle rücken daher in das Zentrum der Betrachtungen: Leistungen einzukaufen, statt selbst zu erbringen, verleiht in einem komplexen und schnelllebigen Marktumfeld erhöhte Manövrierfähigkeit, um Innovationsthemen adäquat zu bedienen. Wichtig ist vor

alles – angesichts eines potentiell schrumpfenden Volumens im etablierten Geschäft – eine Abwärtskalierbarkeit. Dies betrifft insbesondere die großen Kostenanteile rund um die energiewirtschaftlichen Abwicklungs- und Abrechnungsprozesse/-systeme.

Ein essentieller Stellhebel ist die Verschlankung der Prozesse, nicht zuletzt und insbesondere der kundenorientierten IT-Prozesse. Kundenservice durch Automatisierung (Robotics etc.) und schlankeres Front-Office (Kanäle optimieren, vor allem in Richtung digital, KI, Bots) ermöglichen es, die Service-Kosten zu reduzieren und so nicht zuletzt Mittel frei zu haben, um in neue Ge-

schäftsmodelle, Produktdiversifizierung und Personalisierung (z. B. durch Performance Marketing, Analytics) zu investieren und so neue Kunden zu gewinnen.

Hier können Daten als maßgeblicher Treiber dienen, jedoch sollten diese kein Selbstzweck sein, sondern intelligent genutzt werden mit allen Herausforderungen und schwierigen Fragestellungen rund um Datenschutz, Machbarkeit und sorgsamem Umgang mit dem Grundvertrauen der Kundschaft. Neue Technologien eröffnen auch hierbei neue Möglichkeiten, die es zu erkunden und für sich nutzbar zu machen gilt, zum Beispiel angesichts der vielen Daten aus den Kontaktkanälen.

4.2 Kundenzentrierung – was es konkret braucht

Damit der Vertrieb der Zukunft nachhaltig und profitabel aufgestellt ist, bedarf es entsprechend einer Priorisierung und Fokussierung auf die Beantwortung der wesentlichen Fragestellungen:

- Was erwartet der Kunde vom Unternehmen?
- Womit kann und will das Unternehmen künftig am Markt aktiv sein?
- Welche Fähigkeiten müssen entsprechend (weiter-) entwickelt werden?

Der Beantwortung dieser Fragen folgt oftmals eine (Neu-)Ausrichtung der Organisation im Hinblick auf Produkte und Dienstleistungen, Kunden-Interaktion, Fähigkeiten und Prozesse bis hin zu Governance und Struktur. Der Vertrieb der Zukunft unterscheidet sich wesentlich vom heutigen: Eine Unterteilung der Kunden nach statischen Segmenten ist nicht ausreichend vor dem Hintergrund der Möglichkeiten der Digitalisierung einerseits sowie dem veränderten Kundenverhalten andererseits. Der Markt wird sich immer stärker diversifizieren. Es gilt, Kunden eine Vielzahl von Produkten und Services separat sowie als Kombination im Portfolio anbieten zu können. Dieses Angebot muss sowohl über online- und offline-Kanäle, als auch unter Berücksichtigung dynamischer Bepreisungsmechanismen und Individualisierungsbedarfen angeboten werden. All dies muss der Vertrieb dabei zeitgleich orchestrieren und bedienen können, da der Wettbewerb keinen Raum für Vertagung in die Zukunft lassen wird.

Eine Entscheidung, die heute getroffen wird, darf nicht zu lange zur Umsetzung brauchen. Aber, neue Fähigkeiten sind nicht einfach adaptierbar oder am Markt einzukaufen, sondern müssen auch intern aufgebaut und etabliert werden.

Es braucht Expertise entlang der Customer Journey: dynamische Preisgestaltung, Marketing & Kampagnen-

management, Medienoptimierung, Content Gestaltung, Analytics und Insights, um die wesentlichsten Fähigkeiten zu benennen. Nicht alles davon muss man selber machen, jedoch anleiten, steuern und einsetzen. Entsprechend sind kritische personelle Ressourcen für den neuen Vertrieb weniger Key Account Manager, als vielmehr Businessanalysten, Projektierer und Produktentwickler. Das Moderieren und Orchestrieren einer Vielzahl von Produkten einerseits und das Ausspielen der damit verbundenen Aktivitäten andererseits werden Schlüsselkompetenzen sein.

So wird der Bedarf an Projektierern, Vertragsmanagern, Lösungsarchitekten auf dem Weg zum Vertrieb der Zukunft steigen. Auch bei der Suche nach IT-Fähigkeiten müssen sich Energieversorger dem starken Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern stellen.

Training & Skill-Aufbau In-house

Bestehende Fähigkeiten werden auf- und ausgebaut durch interne und externe Trainings. Bestehende Mitarbeiter werden so befähigt, neue Aufgaben und Rollen zu übernehmen.

Externe Ressourcen

Notwendige Fähigkeiten werden am Markt zugekauft. Dies kann entweder im Zuge von Projekten erfolgen, durch Co-/Outsourcing einzelner Aktivitäten bis hin zu umfänglicher Prozesse oder auch durch Recruiting neuer/kritischer Ressourcen. Auch Übergangsmodelle inklusive Transformation und Skill-Aufbau sind denkbar.

Partnerschaften

Neue Wege werden in (strategischen) Partnerschaften beschritten. Dabei können Partnerschaften sowohl innerhalb der Branche (für Skaleneffekte, gemeinsame Prozesse, ...) als auch außerhalb der Branche geschlossen werden. Idealerweise ergänzen sich Partner und bilden

gemeinsam ein Ökosystem zur vollumfänglichen Erfüllung von Kundenerwartungen. Das bedeutet aber auch, dass die Bedienung neuer Anforderungen einen Verzicht auf einen Teil der internen Wertschöpfung zu Gunsten einer Kooperation bedingen wird: Energieversorgungsunternehmen werden einen Teil ihrer Wertschöpfung in Partnerschaften „auslagern“ müssen, sei es in Abwicklung oder auch entlang des Vermarktungsprozesses.

Die Balance aus diesen Maßnahmen ist unternehmensspezifisch, auch im Workshop gab es sehr unterschiedliche Meinungen und Positionen zu Machbarkeit, eigener Wertschöpfung, möglichen Partnerschaften und Ansätzen. Hier gibt es voraussichtlich kein Patentrezept, sondern nur spezifische Lösungen und Konzepte.

Neben der Herausforderung die richtigen Fähigkeiten im Unternehmen aufzubauen, sehen sich die Vertriebe von Energieversorgungsunternehmen darüber hinaus auch der Anforderung gegenüber, eine adäquate Struktur zu etablieren – eine Struktur die es erlaubt, auf die sich stetig ändernden Rahmenbedingung zu reagieren. Die organisationalen Voraussetzungen zu schaffen, wird entsprechend von zentraler Bedeutung sein: kurze Entscheidungswege, Flexibilität, agile und zeiteffiziente Prozesse, „neues Arbeiten“ und die Kundenzentrierung auch im Sinne der konsequenten Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten am Kunden sind die bekannten Schlagworte. Auch diesbezüglich werde sich die Unternehmen je nach Voraussetzungen und Historie, Fokus sowie strategischer Stoßrichtung unterscheiden.

Denkanstöße zur Transformation:

- Haben wir aktuell eine Sicht auf alle Projekte/Initiativen, zu deren Bedarfen und Wertbeitrag?
- Haben wir einen „Fahrplan“ über die nächsten 2–3 Jahre mit den großen Schwerpunktmaßnahmen?
- Sind wir uns der Möglichkeiten unserer Mitarbeiter bewusst, wo es Weiterentwicklung- und Wachstumspotential gibt, haben wir eine Sicht auf den Ressourcenbedarf (qualitativ, quantitativ) und Trainingsplan?
- Welche Talente und Skills können wir realistisch aufbauen und am Markt rekrutieren, wie gehen wir mit der Lücke zum Bedarf um?
- Haben wir bereits Antworten auf die großen Prozess-/Systemfragen rund um Abrechnung, CRM, Daten?
- Der neue Vertrieb ist vielschichtiger, komplexer und dynamischer: „Alles, immer und überall“ mit starken Orchestrierungsfähigkeiten – wie entwickeln wir ein Gefühl dafür?
- Neue Geschäftsmodelle warten jenseits der tradierten Wege; schlanke Prozesse erlauben Flexibilität, „as-a-Service“ Modelle sind mögliche Ausgestaltungsformen für mehr variable Kosten – nutzen wir das bereits ausreichend?

4.3 Spannende Zeiten voraus

Es werden aufregende nächste Jahre, in denen sich verschiedene strategische Ausrichtungen entwickeln werden. Sowohl sehr lokale, städtische Modelle von Vertrieb, die eng verknüpft sind mit dem urbanen Leben wie auch breit angelegte Ansätze mit vielen Produkten und Services rund um „Energie“. Welche sich dabei durchsetzen werden und tatsächlich ein echtes Standbein jenseits des bisherigen Geschäfts werden können, bleibt abzuwarten. Ebenso, ob sich angesichts dieser Herausforderungen noch einmal Konsolidierun-

gen und Zusammenschlüsse von Vertrieben ergeben werden, um insgesamt schlagkräftiger zu werden und kritische Massen zu bündeln. Aus den Diskussionen im Workshop und Marktbeobachtungen lässt sich aber zum heutigen Stand sagen, dass die Herangehensweise und Konsequenz der Umsetzung sowie das Modell zur Abwicklung und Vermarktung am Ende den Ausschlag geben werden, ob die Skalierung der Ideen (bzw. des Portfolios von Ideen) gelingen wird.

Quellen

Abbosh, O., Nunes, P., & Downes, P. (2019).

Pivot to the Future: Discovering Value and Creating Growth in a Disrupted World.
New York, NY, USA: Hachette Book Group.

Accenture. (2016).

The Digital Utility. Operating at the heart of the new energy system.
Von https://www.accenture.com/fi-en/_acnmedia/PDF-36/Accenture-Digital-Utility-Operating-at-the-heart-of-a-new-energy-system.pdf

Accenture. (2019).

New Energy Consumer. Serving small and medium-sized businesses.
Von https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-93/Accenture-SMB-Energy-Experience-POV.pdf#zoom=50

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014).

Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.

Umweltbundesamt. (2018).

Von https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/dateien/2_und_4_datentabelle_eev_2018-02-14_o.pdf

Strategieprojekt „Energievertrieb“

Weitere Informationen und Hilfen

Viele weitere Materialien, die im Rahmen des Strategieprojektes des Lenkungs-
kreises Vertrieb erarbeitet wurden, finden Sie unter

www.bdew.de/Strategie-Vertrieb

Zu den einzelnen Aspekten der „Zehn Thesen zum Energievertrieb“ finden Sie hier
Praxisbeispiele, Diskussionspapiere und Veranstaltungshinweise unter anderem
mit den Schwerpunkten Flexibilität, Mobilitätskonzepte, Energiedienstleistungen,
Kooperationen sowie natürlich auch diese Broschüre als PDF.

Besuchen Sie uns, und diskutieren Sie mit uns die Zukunft des Energievertriebs!

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 2019