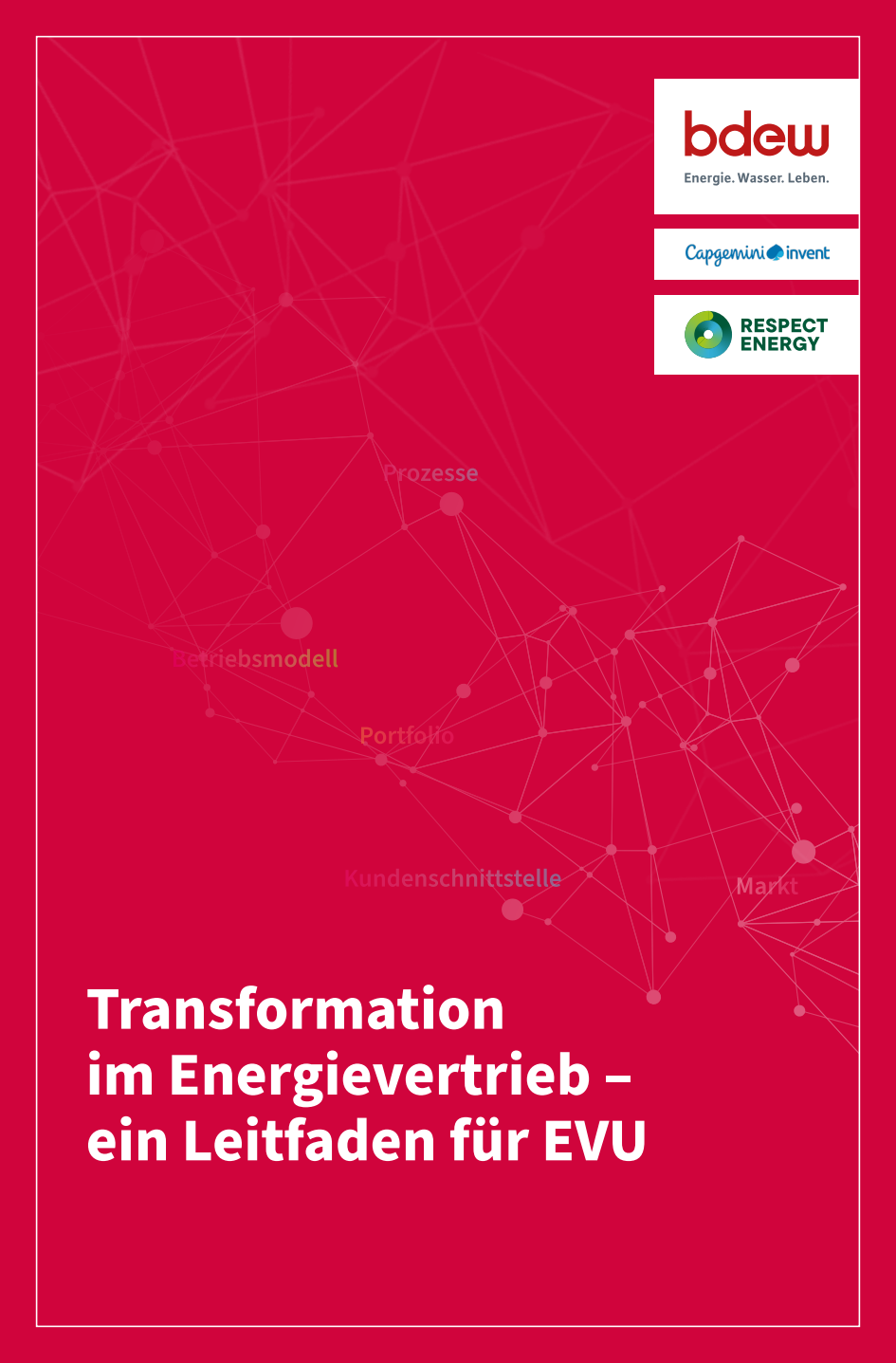


A complex network diagram with numerous nodes and connecting lines, rendered in a light red color against a dark red background. The nodes vary in size, and the lines form a dense, interconnected web that fills the entire page.

bdew

Energie. Wasser. Leben.

Capgemini  invent



**RESPECT
ENERGY**

Prozesse

Betriebsmodell

Portfolio

Kundenschnittstelle

Markt

Transformation im Energievertrieb – ein Leitfaden für EVU



Torben Schuster berät als Head of Energy Transition & Utilities bei Capgemini Invent in Deutschland nationale und internationale Energie- und Versorgungsunternehmen bei ihrer digitalen Transformation. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Energiewirtschaft verfügt er über eine umfangreiche Expertise in Strategie- und Organisationsfragen sowie in den Bereichen Prozessoptimierung und Datenmanagement. Er unterstützt Kunden aller Wertschöpfungsstufen beim Erschließen neuer Geschäftsmodelle und Technologien für die Energiewirtschaft.



Dr. Oliver Hoffmann verfügt als General Manager der Respect Energy über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Energie- und Cleantech-Branche – mit Schwerpunkten in Unternehmensführung, Strategie und Geschäftsentwicklung. In leitenden Positionen hat er Unternehmen verschiedener Größen und Eigentümerstrukturen erfolgreich gesteuert und weiterentwickelt. Seine Expertise verbindet unternehmerisches Denken mit tiefem Branchenverständnis – stets mit Fokus auf zukunftsfähige, nachhaltige Lösungen für die Energieversorgung von morgen.

Zum BDEW:

Der BDEW repräsentiert die gesamte Vielfalt der Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung und der Abwasserentsorgung in Deutschland und damit das gesamte fachliche Know-how. Der BDEW unterstützt seine Mitgliedsunternehmen aktiv dabei, die Chancen von Digitalisierung, neuen Technologien und neuen Geschäftsmodellen zu nutzen und stellt seine Expertise zudem für den Austausch und die Beratung mit der Politik zur Verfügung. Die Broschüre „Transformation im Energievertrieb – ein Leitfaden für EVU“ wurde von den BDEW-Gremien der Bereiche Handel und Vertrieb beauftragt und begleitet.

Zu Capgemini Invent:

Capgemini Invent ist die weltweite Transformations- und Management-Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation, Design und Transformation und vereint Strategieberatung, Data Science, Produkt- und Experience Design, Markenmanagement sowie Technologie-Know-how.

Capgemini Invent verfügt im Energie- und Versorgungssektor über fundierte Reifegrad-Assessments sowie umfassende Benchmarks zu Digitalisierung, Daten, Künstlicher Intelligenz und Kernprozessen aller Wertschöpfungsstufen. Damit ist es möglich, Stadtwerken und Energieversorgungsunternehmen (EVU) präzise aufzuzeigen, wo sie stehen und wie sie ihre individuelle Transformationsreise optimal gestalten müssen.

Zu Respect Energy:

Respect Energy ist eine europäische Marke, die seit mehr als 10 Jahren auf dem Strommarkt vertreten ist. Das Unternehmen produziert, kauft und verkauft 100 % grüne Energie und sieht sich als klaren Enabler der Energiewende hin zu einem klimaneutralen Energiesystem. Die Präsenz von Respect Energy erstreckt sich über ein vielfältiges und mitunter herausforderndes geopolitisches Umfeld in 27 Ländern und schöpft aus einem reichen Erfahrungsschatz, um Kunden eine vorteilhafte Partnerschaft zu bieten.



Dr. Kirsten Westphal
Mitglied der
BDEW-Hauptgeschäftsführung

Vorwort

Veränderung ist längst kein abstraktes Konzept mehr, sondern tägliche Realität für Unternehmen der Energiewirtschaft. Neue technologische Möglichkeiten, gesellschaftliche Entwicklungen und ein sich wandelndes Marktumfeld stellen vertraute Strukturen auf den Prüfstand. Für Energieversorger – insbesondere Stadtwerke – bedeutet das: Es ist Zeit, Chancen neu zu denken und den Wandel aktiv zu gestalten.

Wer heute erfolgreich sein will, muss mehr tun, als auf bestehende Prozesse zu setzen. Es braucht Mut zur Weiterentwicklung, Offenheit für Innovation und einen klaren Blick für die Anliegen und Wünsche der Kundinnen und Kunden. Zukunftsorientierte Strategien verbinden Effizienz mit Flexibilität und setzen auf vernetzte Lösungen, die sowohl ökologisch als auch ökonomisch tragfähig sind.

Die Idee zu dieser Publikation ist auf Anregung und aus Diskussionen im Lenkungskreis Vertrieb zu den „Neuen Thesen zum Energievertrieb“ des BDEW entstanden. Die Broschüre bietet praxisnahe Denkanstöße für die Weiterentwicklung und Transformation des Vertriebsgeschäftes im Energiemarkt. Sie soll Führungskräften dabei helfen, zentrale Handlungsfelder zu erkennen und konkrete Wege für die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens zu finden.

Ich wünsche Ihnen viele neue Perspektiven und anregende Impulse beim Lesen.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Hilbert". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Inhalt

Vorwort.....	6
1. Einleitung	10
2. Das EnergyNext Framework: Strukturierte Analyse und Einordnung von Energieversorgern im Endkundenmarkt	12
2.1 Energieversorger im Überblick: Die vier EVU-Typen ...	12
2.1.1 Kleine, regionale Stadtwerke	12
2.1.2 Mitttelgroße Stadtwerke	13
2.1.3 Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger	13
2.1.4 Deutschlandweite Vertriebsgesellschaften und Newcomer	13
2.2 Das EnergyNext Framework im Überblick	14
2.2.1 Dimension Markt	15
2.2.2 Dimension Portfolio	16
2.2.3 Dimension Betriebsmodell	19
2.2.4 Dimension Prozesse	21
3. Systematische Einordnung deutschlandweiter Vertriebsgesellschaften und Newcomer in das EnergyNext Framework am Beispiel Respect Energy	24
3.1 Dimension Markt	26
3.2 Dimension Portfolio	27
3.3 Dimension Betriebsmodell	28
3.4 Dimension Prozesse	30

4. Analyse und Einordnung weiterer EVU-Typen in das EnergyNext Framework	31
4.1 Kleine, regionale Stadtwerke	31
4.2 Mittlere Stadtwerke	37
4.3 Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger	43
5. Strategische Transformationsmaßnahmen für Energieversorger	50
5.1 Vision und Zielbild für die Zukunft der Energieversorgung	51
5.2 Detaillierte Transformationsmaßnahmen: Ein Leitfaden je Dimension	53
5.2.1 Dimension Markt	53
5.2.2 Dimension Portfolio	67
5.2.3 Dimension Betriebsmodell	73
5.2.4 Dimension Prozesse	77
6. Fazit	90
7. Checkliste für digitale und nachhaltige Transformationsmaßnahmen	91

1. Einleitung

Geopolitische Dynamiken beeinflussen nahezu alle Lebensbereiche. Energie wird nicht mehr nur als Versorgungssicherheit verstanden, sondern als integraler Bestandteil einer nachhaltigen, vernetzten und digitalisierten Zukunft. Kundenbedürfnisse verändern und entwickeln sich schnell weiter – hin zu mehr Transparenz, Beteiligung und Individualisierung. Diese Entwicklung verändert nicht nur den Energiemarkt, sondern alle Märkte und damit auch die Erwartungen der Kunden an Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen.

Insbesondere Stadtwerke sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, in einem zunehmend volatilen Marktumfeld nicht nur stabil zu agieren, sondern aktiv ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Dafür braucht es Klarheit über die eigene Position, ein realistisches Bild des Status Quo und eine strategische Ausrichtung, die Transformation mit konkretem Nutzen verbindet.

Für Entscheider in den Energievertrieben bedeutet das, dass gewohnte Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand stehen und zukunftsfähig weiterentwickelt werden müssen. Gleichzeitig verschiebt sich der Wettbewerb. Neue Marktteilnehmer agieren kundenzentriert, nutzen technologische Freiräume und setzen auf vollständig digitalisierte Prozesse. Begriffe wie „Digital Attacker“, „Customer Journey“ oder „Omnichannel“ stehen nicht mehr nur für Schlagworte, sondern für echte Differenzierung im Markt. Klassische Vertriebsmodelle geraten dabei unter Druck, sowohl im B2C- als auch im B2B-Segment. Dabei gilt es zudem, kundenspezifisch den Spagat zu schaffen, auch weiterhin auf be-

währte vom Kunden gewünschte Modelle zu setzen und parallel neue Kundengruppen zu erschließen. Einzelne Modernisierungsmaßnahmen reichen jedoch nicht mehr aus und Führungskräfte müssen grundlegende Entscheidungen über Produktportfolios, Zielgruppenfokus und Automatisierung treffen.

Besonders die generative Künstliche Intelligenz (GenKI) ist Treiber ständiger Veränderung und eröffnet zugleich neue Potenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Frage ist nicht mehr, ob, sondern wie bestehende Unternehmensstrukturen parallel zu neuen Anforderungen weiterentwickelt werden können.

Diese Broschüre gibt Orientierung: Sie beleuchtet typische Unternehmensrealitäten der Vertriebe in der Energiewirtschaft, zeigt zentrale Handlungsfelder auf und liefert Impulse für eine nachhaltige strategische Weiterentwicklung.

2. Das EnergyNext Framework: Strukturierte Analyse und Einordnung von Energieversorgern im Endkundenmarkt

Das EnergyNext Framework wurde entwickelt, um den Wandel in der Energiebranche greifbar zu machen und gezielte Transformationsmaßnahmen abzuleiten. Es bietet eine systematische Einordnung und Analyse von vier Energieversorger-Typen (EVU-Typen) entlang vier zentraler Dimensionen: Markt, Portfolio, Betriebsmodell und Prozesse. Durch die strukturierte Bewertung typischer Ausprägungen und Reifegrade ermöglicht das Framework einen systematischen Vergleich innerhalb und außerhalb der Peer-Gruppe. Dies bildet die Grundlage für die Identifikation von Handlungsfeldern und die strategische Entwicklung von Energieversorgern.

2.1 Energieversorger im Überblick: Die vier EVU-Typen

Energieversorger lassen sich in vier grundlegende Typen einteilen:

- › Kleine, regionale Stadtwerke
- › Mittlere Stadtwerke mit kleinem überregionalem Vertrieb
- › Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger
- › Deutschlandweite Vertriebsgesellschaften und Newcomer

2.1.1 Kleine, regionale Stadtwerke

Diese Stadtwerke sind häufig in kleineren Städten und Gemeinden mit weniger als 100.000 Einwohnern tätig. Ihre Vertriebsaktivitäten für Commodity- und Non-Commodity-Produkte konzentrieren sich hauptsächlich auf das Gebiet des assoziierten Netzbetreibers. Im

Vergleich zu mittelgroßen und großen Stadtwerken verfügen sie in der Regel über eine begrenzte Reichweite und weniger Ressourcen.

2.1.2 Mittelgroße Stadtwerke

Mittelgroße Stadtwerke versorgen mittelgroße Städte und Regionen mit weniger als 500.000 Einwohnern. Sie bieten ein breites Spektrum an Produkten sowohl im Commodity- als auch im Non-Commodity-Bereich an. Im Bereich Strom- und Gasvertrieb spielt der bundesweite Vertrieb bereits eine Rolle. Die mittelgroßen Stadtwerke versuchen dadurch Verluste im eigenen Kerngebiet auszugleichen oder zu wachsen. Im Non-Commodity-Bereich konzentrieren sie sich meist noch auf das Gebiet des assoziierten Netzbetreibers.

2.1.3 Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger

Diese Stadtwerke operieren in großen Städten oder Ballungsräumen mit mehr als 500.000 Einwohnern und bieten ein umfangreiches Portfolio an Commodity- und Non-Commodity-Produkten, ähnlich den mittelgroßen Stadtwerken. Im Vergleich zu den anderen drei EVU-Typen verfügen sie über erhebliche finanzielle Mittel und Ressourcen. Der deutschlandweite Vertrieb von Strom und Gas spielt eine entscheidende Rolle. Bei überregionalen integrierten Energieversorgern (Energieversorger mit Verteilnetz) erfolgt der Vertrieb von Non-Commodity-Produkten bundesweit, während große Stadtwerke sich auf das Gebiet des assoziierten Netzbetreibers konzentrieren.

2.1.4 Deutschlandweite Vertriebsgesellschaften und Newcomer

Deutschlandweite Vertriebsgesellschaften nehmen eine besondere Stellung ein, da sie nicht aus einem regionalen „Kerngebiet“ entstanden sind, sondern von Anfang an als bundesweite Ver-

triebsgesellschaften (in der Marktrolle Lieferant) konzipiert und aufgebaut wurden. Newcomer sind innovative Marktteilnehmer, die sich durch den Einsatz neuer Geschäftsmodelle und Technologien von traditionellen Energieversorgern abheben.

Überregionale Energieversorger und auch Newcomer legten ihr Hauptaugenmerk in der Vergangenheit typischerweise auf den Vertrieb von Strom- und Gasstarifen. In vielen Fällen konzentrierten sie sich sogar ausschließlich auf den Commodity-Bereich. Heutzutage findet ein Wandel hin zum Non-Commodity-Bereich statt als attraktive Ergänzung des Commodity-Portfolios.

Sie setzen verstärkt auf digitale Vertriebswege und bieten flexible, kundenorientierte Lösungen an. Da sie oft auf der „grünen Wiese“ aufgebaut wurden und weniger gewachsene Strukturen aufweisen, sind sie sehr agil und können schnell auf Marktveränderungen reagieren. Dies ermöglicht ihnen innovative Ansätze und fortschrittliche Technologien von Anfang an zu integrieren.

2.2 Das EnergyNext Framework im Überblick

Das EnergyNext Framework basiert auf vier zentralen Dimensionen, die jeweils spezifische Kriterien umfassen. Diese Dimensionen und Kriterien wurden sorgfältig ausgewählt, um die zentralen Erfolgsfaktoren für Energieversorger zu reflektieren und eine umfassende Analyse zu ermöglichen.

Jede Dimension beleuchtet unterschiedliche Aspekte der Energieversorger und ermöglicht so eine detaillierte Einordnung ihrer Leistungsfähigkeit und Marktstellung. Die Kombination dieser Dimensionen schafft ein ganzheitliches Bild, das Entscheidern hilft, Stärken und Schwächen zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten.

Im Folgenden werden die vier Dimensionen des Frameworks und ihre jeweiligen Kriterien im Detail beschrieben.

2.2.1 Dimension Markt

Diese Dimension bewertet die Marktbearbeitung und Kundenorientierung.

› Marktgebiet

Dieses Kriterium analysiert die geografische Marktabdeckung.

Ausprägung: von regional bis bundesweit

Regionale Anbieter sind lokal verwurzelt und bieten ihre Tarife, Produkte und Services ausschließlich lokal an, ohne überregionale Präsenz.

Im Gegensatz dazu bieten **bundesweite Anbieter** ihre Leistungen in der gesamten Bundesrepublik an. Sie haben eine größere Reichweite und können durch ihre Größe und Ressourcen wettbewerbsfähigere Preise und ein breiteres Serviceangebot bieten.

› Marketingstrategie

Dieses Kriterium beschreibt die Fähigkeit Kunden durch differenzierte Marketingaktivitäten anzusprechen.

Ausprägung: von unspezifisch bis hyperpersonalisiert

Eine **unspezifische Marketingstrategie** unterscheidet nicht zwischen einzelnen Segmenten bzw. einzelnen Kunden und verwendet allgemeine Marketingbotschaften und -kanäle, die eine breite Zielgruppe ansprechen sollen.

Im Gegensatz dazu nutzt eine **hyperpersonalisierte Marketingstrategie** fortschrittliche Technologien wie Künstliche Intelligenz

(KI), Echtzeitdaten und prädiktive Analysen, um maßgeschneiderte Erlebnisse für einzelne Kunden zu schaffen. Dies kann im Rahmen personalisierter Werbung, maßgeschneiderter Angebote und individuelle Kommunikationskanäle erfolgen.

› **Kommunikationskanäle**

Dieses Kriterium beschreibt die Vielfalt und Integration der Kommunikationswege, die ein Energieversorger nutzt, um mit seinen Kunden zu interagieren.

Ausprägung: von Multichannel bis Omnichannel

Bei **Multichannel** werden mehrere, aber voneinander getrennte Kommunikationskanäle genutzt, wie z. B. Telefon, E-Mail und Social Media. Kunden können zwischen den unterschiedlichen Kanälen wählen. Die Interaktionen sind jedoch nicht integriert und können so zu Inkonsistenzen in der Kommunikation führen.

Omnichannel kombiniert analoge und digitale Kommunikationskanäle, um eine nahtlose und konsistente Kundenerfahrung über alle Touchpoints hinweg zu gewährleisten. Kunden können dabei flexibel zwischen verschiedenen Kanälen wechseln, ohne dass Informationen verloren gehen oder Prozesse unterbrochen werden.

2.2.2 Dimension Portfolio

Hier wird das Leistungsangebot und dessen strategische Ausrichtung analysiert.

› **Produkt-/Dienstleistungsportfolio**

Dieses Kriterium gibt Aufschluss darüber, wie individuell und integriert das Produktangebot eines Energieversorgers ist.

Ausprägung: von Stand-alone-Standard-Produkten im Commo-

dity- und Non-Commodity-Bereich bis zum maßgeschneiderten, integrierten Produktökosystem

Auf der einen Seite gibt es eine **Vielzahl von Standardprodukten** im Commodity-Bereich (z. B. Öko-Tarife, 12-Monats-Tarife, 24-Monats-Tarife) und im Non-Commodity-Bereich (z. B. PV-Anlagen mit Batteriespeicher, Energieeffizienzberatung, Wallboxen). Diese Produkte werden unabhängig voneinander angeboten und sind nicht in ein übergeordnetes System integriert.

Auf der anderen Seite des Spektrums stehen Anbieter, deren Produkte ein **vernetztes Ökosystem** bilden und sich gegenseitig beeinflussen. Beispielsweise kann ein Energiemanagementsystem den optimalen und kostengünstigsten Zeitpunkt zum Laden eines Elektrofahrzeugs basierend auf dynamischen Tarifen (Day-Ahead-Basis) bestimmen. Diese Produkte werden zunehmend auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten, wie etwa die Größe der PV-Anlage und des Batteriespeichers in Abhängigkeit von der Wärmepumpe, der Batteriegröße des Elektrofahrzeugs und der jährlichen Fahrleistung.

› **Innovationsfähigkeit**

Dieses Kriterium bewertet, wie schnell eine Organisation auf Marktveränderungen reagieren kann, wie z. B. neue Technologien, Regularien/Gesetze oder Wettbewerber.

Ausprägung: langsame, reaktive Anpassung an Marktveränderungen bis zu agiler, schneller Reaktion

Langsame, reaktive Organisationen implementieren neue Produkte und Dienstleistungen erst dann, wenn die regulatorische oder gesetzliche Pflicht wirksam wird oder wenn diese Produkte/Dienstleistungen bereits bei vielen Wettbewerbern im Einsatz sind und bereits erprobt sind.

Agile, schnelle Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass Produkte und Dienstleistungen „ausprobiert“ werden, z. B. in Form von Prototypen. Diese Unternehmen gehören zu den „Trendsettern“ und „Innovatoren“ in der Energiewirtschaft. Sie sind in der Lage, schnell auf Veränderungen zu reagieren und neue Ideen zu testen, bevor sie vollständig auf dem Markt eingeführt werden. Hierzu zählen z. B. Unternehmen, die regelmäßig neue Technologien und Dienstleistungen in kleinen, kontrollierten Umgebungen testen, um deren Machbarkeit und Marktakzeptanz zu prüfen. Sie haben zudem spezielle Teams oder Abteilungen, die sich ausschließlich auf die Entwicklung und Erprobung neuer Ideen konzentrieren. Diese arbeiten oft eng mit Start-ups, Forschungseinrichtungen und anderen Partnern zusammen, um innovative Lösungen zu entwickeln und schnell auf den Markt zu bringen.

› **Nachhaltigkeit**

Dieses Kriterium bewertet, die Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit der Energiequellen die ein Energieversorger nutzt. Es umfasst die Analyse der Herkunft und Art der Energiequellen sowie deren Auswirkungen auf die Umwelt.

Ausprägung: von fossilen Energiequellen bis zu nachweisbaren, regionalen erneuerbaren Energiequellen

Fossile Energiequellen: Der Energieversorger nutzt hauptsächlich fossile Brennstoffe wie Kohle, Öl und Erdgas. Diese Energiequellen sind nicht erneuerbar, haben teilweise hohe CO₂-Emissionen und können zu erheblichen Umweltauswirkungen führen.

Nachweisbare, regionale erneuerbare Energiequellen: Der Energieversorger bezieht seine Energie vollständig aus erneuerbaren Quellen, die nachweislich und regional erzeugt werden. Dies maximiert die Nachhaltigkeit und unterstützt gleichzeitig die lokale Wirtschaft und Gemeinschaft.

2.2.3 Dimension Betriebsmodell

Diese Dimension betrachtet die organisatorische und technologische Ausgestaltung des Energieversorgers.

› **Organisationstruktur**

Dieses Kriterium beschreibt den Grad der Zusammenarbeit und Integration zwischen den Abteilungen einer Organisation

Ausprägung: von isoliert bis integriert

In einer **isolierten Organisationsstruktur** arbeiten Abteilungen unabhängig voneinander und haben wenig bis keine Interaktion untereinander. Jede Abteilung verfolgt ihre eigenen Ziele und Prozesse. Informationen und Ressourcen werden nicht geteilt, wodurch die Effizienz und die Innovationsfähigkeit eingeschränkt werden. Entscheidungen werden oft isoliert getroffen, ohne Berücksichtigung der Auswirkungen auf andere Abteilungen.

In einer vollständig **integrierten Organisationsstruktur** arbeiten alle Abteilungen eng zusammen und verfolgen gemeinsame Ziele. Informationen und Ressourcen werden frei und effizient geteilt, wodurch die Innovationsfähigkeit und die Effizienz der Organisation maximiert werden. Entscheidungen werden koordiniert und berücksichtigen die Auswirkungen auf die gesamte Organisation. Diese Struktur fördert eine ganzheitliche End-to-End-Betrachtung und ermöglicht eine schnelle und flexible Reaktion auf Veränderungen.

› **IT-Systemlandschaft**

Dieses Kriterium beschreibt die IT-Systemlandschaft eines Unternehmens.

Ausprägung: von fragmentiert bis integriert

Fragmentierte IT-Landschaften bestehen aus vielen separaten Systemen, die einen hohen Integrationsaufwand erfordern. Das Erscheinungsbild und die Benutzererfahrung der einzelnen Systeme unterscheiden sich dabei stark voneinander. Dies kann zu Ineffizienzen und einer erhöhten Komplexität bei der Wartung und Weiterentwicklung führen.

Integrierte IT-Landschaften hingegen zeichnen sich durch durchgängige Prozesse und harmonisierte Plattformen aus. Das Erscheinungsbild und die Benutzererfahrung sind zwischen den verschiedenen Systemen abgestimmt und ermöglichen eine einheitliche und effiziente Nutzung. Diese Integration erleichtert nicht nur die Wartung und Weiterentwicklung der Systeme, sondern ermöglicht auch eine bessere Datenkonsistenz und -verfügbarkeit. Dadurch können Unternehmen schneller auf Marktveränderungen reagieren und innovative Lösungen implementieren.

› Partnerökosystem

Dieses Kriterium beschreibt den Grad der Zusammenarbeit mit Partnern.

Ausprägung: isoliert bis vernetzt

Bei einer **isolierten Ausprägung** wird hauptsächlich auf Dienstleister im Rahmen eines klassischen Outsourcings zurückgegriffen. Das Verhältnis ist dabei eher formal und kann als Auftraggeber und Auftragnehmer beschrieben werden. Diese Art der Zusammenarbeit ist oft durch klare vertragliche Vereinbarungen und begrenzte Interaktionen gekennzeichnet.

Bei einer **vernetzten Ausprägung** hingegen erfolgt eine intensive Zusammenarbeit mit Partnern. Diese Partner übernehmen nicht nur Teile der Wertschöpfung, sondern sind gleichberechtigt und

vollständig in Prozesse und Produkte integriert. Optimierungen und Weiterentwicklungen werden gemeinsam vorangetrieben und beide Partner tragen die Verantwortung für den vertrieblichen Erfolg. Diese enge Zusammenarbeit ermöglicht es, Synergien zu nutzen, Innovationen schneller voranzutreiben und flexibler auf Marktveränderungen zu reagieren. Zudem fördert sie eine stärkere Bindung und ein tieferes gegenseitiges Verständnis zwischen den Partnern.

2.2.4 Dimension Prozesse

Diese Dimension bewertet die Qualität und Automatisierung der Geschäftsprozesse.

› End-to-End-Prozesse

Dieses Kriterium beschreibt den Grad der End-to-End-Ausprägung von Prozessen.

Ausprägung: von Silo bis vollständig integriert

Bei einer **siloartigen Struktur** hat jede Abteilung ihren eigenen Prozess, ohne eine ganzheitliche End-to-End-Betrachtung. Es fehlt an umfassender Prozesstransparenz und die Abteilungen kennen in der Regel nur ihren eigenen Teil des Prozesses. Optimierungen werden isoliert innerhalb der Abteilungen durchgeführt. Prozesse sind zudem oft starr und mit der Zeit gewachsen. Ineffizienzen und suboptimale Ergebnisse sind meist das Ergebnis.

Bei einer **vollständig integrierten Struktur** hingegen werden Prozesse abteilungsübergreifend und ganzheitlich betrachtet. Jede Abteilung kennt nicht nur ihren eigenen Teil, sondern auch den gesamten Prozess. Es gibt eine umfassende Prozesstransparenz entlang des gesamten End-to-End-Prozesses. Anpassungen am

End-to-End-Prozess werden stets mit Blick auf das Gesamtoptimum vorgenommen und führen so zu effizienteren und effektiveren Abläufen. Diese ganzheitliche Betrachtung ermöglicht es, Engpässe und Redundanzen zu identifizieren und schließlich zu beseitigen, wodurch die Gesamtleistung des Unternehmens verbessert wird.

› **Automatisierungsgrad**

Dieses Kriterium gibt Aufschluss über den Automatisierungsgrad und erfasst den Anteil automatisierter Prozessschritte.

Ausprägung: von manuell bis hochautomatisiert

Ein **niedriger Automatisierungsgrad** bedeutet, dass viele Prozessschritte manuell ausgeführt werden müssen. Dies erhöht die Anfälligkeit für Fehler und verlängert die Bearbeitungszeiten erheblich.

Hochautomatisierte Prozesse hingegen sind durch die Automatisierung von Aussteuerungen mittels Regeln und Künstlicher Intelligenz charakterisiert. Dies minimiert die Fehleranfälligkeit und verkürzt die Bearbeitungszeiten erheblich. Die vollständige Automatisierung führt zu effizienteren und konsistenteren Prozessen, wodurch Produktivität und Qualität steigen. Zudem ermöglicht die Automatisierung eine bessere Skalierbarkeit und Flexibilität, da Systeme schnell an neue Anforderungen angepasst werden können.

› **Kosteneffizienz**

Dieses Kriterium beschreibt, wie ressourcenschonend und kostengünstig Prozesse ablaufen. Dabei werden alle Kosten berücksichtigt – von Prozesskosten bis hin zu Implementierungs- und Betriebskosten der IT-Systeme.

Ausprägung: von niedrig bis hoch

Ein **niedriger Kosteneffizienzgrad** bedeutet, dass Prozesse und Systeme hohe Kosten verursachen, sei es durch ineffiziente Abläufe, hohen Personalaufwand oder teure Systemwartungen und -implementierungen.

Ein **hoher Kosteneffizienzgrad** hingegen zeichnet sich durch optimierte Prozesse und Systeme aus, die mit minimalem Ressourceneinsatz maximale Ergebnisse erzielen. Ein hoher Kosteneffizienzgrad trägt nicht nur zur Senkung der Betriebskosten bei, sondern stärkt auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Durch die Einsparung von Ressourcen werden Mittel freigesetzt, die in anderen Bereichen investiert werden können.

3. Systematische Einordnung deutschlandweiter Vertriebsgesellschaften und Newcomer in das EnergyNext Framework am Beispiel Respect Energy

Dimensionen und Kriterien

A | Markt

A.1 Marktgebiet

A.2 Marketingstrategie

A.3 Kommunikationskanäle

B | Portfolio

B.1 Produkt-/Dienstleistungsportfolio

B.2 Innovationsfähigkeit

B.3 Nachhaltigkeit

C | Betriebsmodell

C.1 Organisationsstruktur

C.2 IT-Systemlandschaft

C.3 Partnerökosystem

D | Prozesse

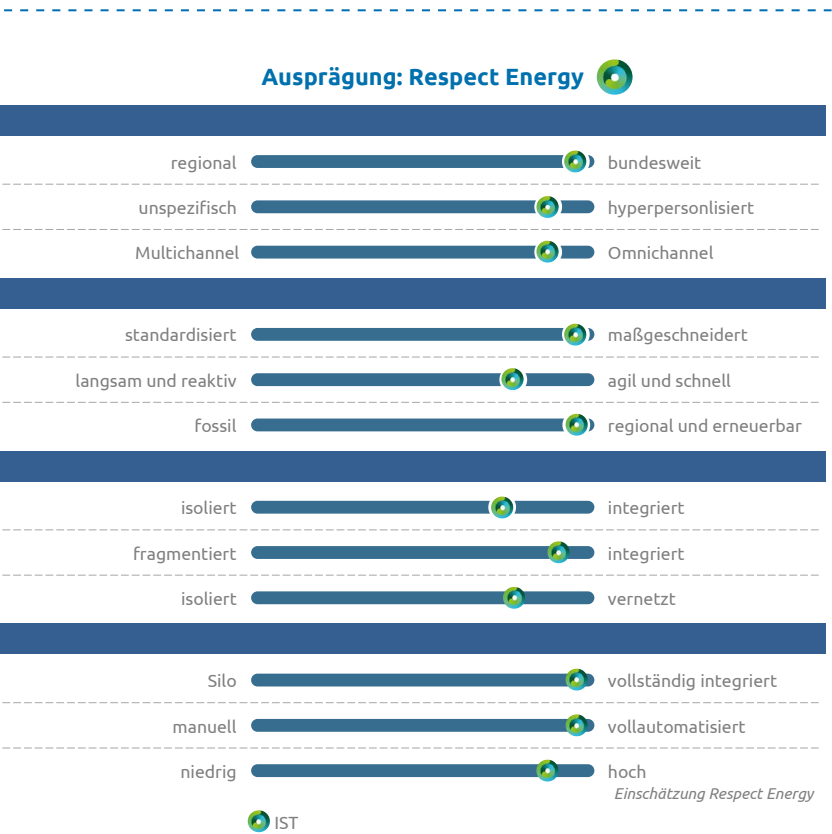
D.1 End-to-End-Prozesse

D.2 Automatisierungsgrad

D.3 Kosteneffizienz

Abbildung 1: Einordnung Respect Energy in das EnergyNext Framework

Dieses Kapitel beleuchtet zentrale Gestaltungsdimensionen moderner Energievertriebsgesellschaften – von Marktpräsenz und Produktportfolio über technologische Infrastruktur bis hin zur organisatorischen Aufstellung. Im Mittelpunkt steht dabei Respect Energy und dessen Vision als beispielhafter moderner und europäischer Energieversorger, der zeigt, wie sich das klassische Commodity-Geschäft durch Skalierbarkeit, Digitalisierung und



intelligente Partnerschaften zukunftsfähig weiterentwickeln lässt. Die einzelnen Dimensionen verdeutlichen, wie das Unternehmen nationale und internationale Marktabdeckung mit datengestütztem Marketing, skalierbaren IT-Strukturen und wachsendem Partnernetzwerk kombiniert sieht. Zugleich wird sichtbar, dass erfolgreiche Vertriebsgesellschaften zunehmend über den reinen Stromverkauf hinausdenken: Integrierte, vernetzte Angebote, digitale Kundenerlebnisse und eine klar positionierte Nachhaltigkeitsstrategie – vor allem mit Fokus auf erneuerbare Energie – prägen das Profil eines modernen Energievertriebs.

3.1 Dimension Markt

Bewusst wird mit einer deutschlandweiten und europäischen Marktpresenz operiert. Anstatt auf lokale Einschränkungen zu setzen, steht die bundesweite Skalierung des Commodity-Geschäfts – insbesondere im Stromvertrieb – im Mittelpunkt. Durch zentralisierte Prozesse, digitale Vertriebswege und effiziente Abwicklungsstrukturen kann eine große Kundengruppe angesprochen und flexibel auf Marktdynamiken reagiert werden. Dieses breite Marktverständnis ermöglicht nicht nur Wachstum, sondern auch schnelle Reaktionen auf regulatorische und preisliche Veränderungen.

Respect Energy sieht eine marketingtechnische Transformation hin zu einer hochgradig personalisierten und datengetriebenen Ansprache der Kunden vor. Eine datenbasierte Segmentierung und ein stärker personalisiertes Marketing wird die Kundenansprache optimieren und differenzieren. Durch den Einsatz von KI und Automatisierung wird eine personalisierte Kommunikation auf Basis individueller Bedürfnisse und Verhaltensmuster möglich, die den Weg für ein flexibles, interaktives und nachhaltiges Marketing ebnet.

Für das Unternehmen ist ein konsistentes, kanalübergreifendes Kundenerlebnis entscheidend. Klassische Multichannel-Strukturen werden durch nahtlose Omnichannel-Konzepte abgelöst, bei denen Kunden mühelos zwischen digitalen und traditionellen Kontaktpunkten wechseln können. Webportale, soziale Medien und Chatbots bilden das digitale Rückgrat, unterstützt durch persönliche Kanäle wie Telefon und E-Mail. Entscheidend ist dabei die einheitliche Nutzererfahrung – unabhängig davon, auf welchem Weg Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt treten.

3.2 Dimension Portfolio

Respect Energy sieht in seinem Produktportfolio eine umfassende Erweiterung über die reine Energieversorgung hinaus. Der Fokus liegt auf integrierten und modularen Lösungen, die den individuellen Bedürfnissen der Kunden gerecht werden. Dabei geht es nicht nur um zusätzliche Produkte wie PV-Anlagen, Batteriespeicher oder Steuerungsoptionen, sondern um die strategische Weiterentwicklung hin zu einem ganzheitlichen Energieökosystem.

Ein zentrales Element ist die enge Verknüpfung vom Endkundengeschäft mit den Bereichen Handel, Origination und Flexibilisierung. Durch diese Kombination entsteht ein dynamisches, marktintegriertes Angebotsmodell, das nicht nur Nachhaltigkeit und Versorgungssicherheit stärkt, sondern auch Preisvorteile für Kunden erschließen kann. Die intelligente Nutzung von Marktchancen und die aktive Einbindung flexibler Verbrauchsoptionen ermöglichen es, innovative und kundengünstige Preismodelle zu entwickeln, die Effizienz und Kundennutzen gleichermaßen in den Mittelpunkt stellen.

Um sich im Wettbewerb differenzieren zu können, erfolgen Investitionen zunehmend in konkrete digitale Anwendungen. Anstelle abstrakter Innovationsversprechen stehen dabei heute greifbare Lösungen: ein zentrales Kundenportal, automatisierte Serviceprozesse über KI-gestützte Chatbots und die Umsetzung dynamischer Tarifmodelle sind erste Bausteine, die bereits im Einsatz oder aktiv im Aufbau sind.

Diese Anwendungen zielen darauf ab, Kundenerwartungen in Echtzeit bedienen zu können, die Prozesskosten deutlich zu senken und den Energievertrieb smarter und flexibler zu gestalten. Durch die Kombination aus technologischem Anspruch und konsequenter Umsetzung verfolgt Respect Energy den Anspruch, ein digital geprägter, skalierbarer Energieanbieter mit kurzen Innovationszyklen und hoher Marktnähe zu sein.

Nachhaltigkeit ist für Respect Energy keine Imagefrage, sondern zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells. Der Fokus liegt klar auf erneuerbaren Energiequellen.

Gezielt wird auf langfristige Power Purchase Agreements (PPAs) gesetzt und der Ausbau dezentraler Infrastruktur gefördert. Ergänzt wird dies durch die Entwicklung verbraucherseitiger Flexibilitätsoptionen, die eine bessere Abstimmung von Verbrauch und Erzeugung ermöglichen. Ziel ist ein resilienteres, nachhaltigeres Energiesystem, bei dem ökologische Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand gehen.

3.3 Dimension Betriebsmodell

Respect Energy setzt auf integrierte Organisationsstrukturen, die eine enge Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen ermöglichen. Klassisches Silodenken wurde gezielt überwunden, um die

interne Abstimmung zu verbessern und Entscheidungsprozesse zu beschleunigen. Im Mittelpunkt steht die funktionsübergreifende Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, bei der Produktentwicklung, Marketing, IT und Kundenservice eng verzahnt zusammenarbeiten. Diese Struktur schafft die Voraussetzung für ein agiles Betriebsmodell, das schnell auf Marktveränderungen reagieren kann und gleichzeitig ein hohes Maß an Effizienz und Skalierbarkeit bietet – ein entscheidender Vorteil im stark wettbewerbsgeprägten Energievertrieb.

Respect Energy setzt auf eine moderne IT-Infrastruktur, die von Beginn an auf Integration und Skalierbarkeit ausgerichtet wurde. Zentrale Plattformen und modulare Architekturen ermöglichen die effiziente Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette – von der Kundenakquise bis zur Abrechnung. Manuelle Schnittstellen und inkonsistente Datenflüsse wurden bewusst reduziert. Es kommen cloubasierte Systeme zum Einsatz, die eine nahtlose Zusammenarbeit ermöglichen und die Grundlage für automatisierte, datengestützte Prozesse bilden. Die technologische Basis ist damit nicht nur stabil, sondern auch flexibel genug, um neue Funktionen wie dynamische Preismodelle oder KI-gestützte Kundensysteme unkompliziert zu integrieren.

Ein wesentliches Element des Betriebsmodells ist der gezielte Aufbau eines strategischen Partnernetzwerks. Respect Energy pflegt enge, langfristige Kooperationen mit Technologieanbietern, Dienstleistern und Erzeugungspartnern – insbesondere im Bereich erneuerbare Energien. Diese Partnerschaften ermöglichen nicht nur eine kontinuierliche Erweiterung des eigenen Leistungsportfolios, sondern auch eine schnellere Markterschließung und Innovationsumsetzung. Durch das offene und wachstumsorientierte Partnermodell gelingt es, Kompetenzen gezielt zu bündeln, Marktvorteile zu nutzen und gemeinsam neue Geschäftsfelder zu erschließen.

3.4 Dimension Prozesse

Respect Energy setzt stark auf integrierte End-to-End-Prozesse, bei denen alle Schritte – vom Vertragsabschluss über die Abrechnung bis hin zur Kundenkommunikation – durchgängig digital abgebildet sind. Die Abteilungen arbeiten eng verzahnt entlang klar definierter Verantwortlichkeiten, wodurch Prozesse nicht nur effizienter, sondern auch kundenorientierter ablaufen. Statt fragmentierter Abläufe dominieren koordinierte Prozessketten, die sowohl intern als auch aus Sicht der Kunden als nahtlos erlebt werden. Diese durchgängige Ausrichtung ist ein zentrales Element für Skalierbarkeit und Servicequalität im digitalen Energievertrieb.

Respect Energy investiert konsequent in Automatisierung. Viele Standardprozesse, wie etwa in der Vertragsbearbeitung, Abrechnung oder im Kundenservice, laufen automatisiert ab und ermöglichen eine effiziente Skalierung des Geschäfts. Dabei kommen sowohl klassische Prozessautomatisierungen als auch einfache Workflow-Lösungen zum Einsatz, die ohne umfangreiche Programmierung umsetzbar sind. Ziel ist es, manuelle Eingriffe zu reduzieren, Durchlaufzeiten zu verkürzen und gleichzeitig die Prozessqualität zu erhöhen. Ergänzt wird dies punktuell durch intelligente Technologien wie KI-basierte Systeme im Self-Service-Dialog.

Durch die starke Automatisierung und Integration der Prozesse erreicht Respect Energy eine hohe Kosteneffizienz. Ressourcen werden gezielt dort eingesetzt, wo sie echten Mehrwert schaffen und repetitive Tätigkeiten werden konsequent digitalisiert. Gleichzeitig führt die höhere Datenqualität in den Prozessen zu weniger Fehlern, reduzierten Rückfragen und einer deutlich schlankeren Betriebsstruktur. Dieses Modell schafft nicht nur operative Effizienz, sondern sichert auch wettbewerbsfähige Preisstrukturen und schnelle Skalierbarkeit im Kundengeschäft.

4. Analyse und Einordnung weiterer EVU-Typen in das EnergyNext Framework

In diesem Kapitel wird die systematische Einordnung weiterer Energieversorger-Typen (EVU-Typen) in das EnergyNext Framework detailliert beschrieben. Durch die Erweiterung der Betrachtung auf zusätzliche EVU-Typen wird eine noch tiefere und differenziertere Einsicht in die Vielfalt und die spezifischen Herausforderungen der Energiebranche ermöglicht. Diese systematische Einordnung dient als Grundlage für die Identifikation von Handlungsfeldern und die strategische Weiterentwicklung der Energieversorger.

4.1 Kleine, regionale Stadtwerke

Dimension Markt

Kleine, regionale Stadtwerke konzentrieren sich hauptsächlich auf die Bedürfnisse ihrer lokalen Kunden. Ihre Marktaktivitäten sind stark auf das geografische Gebiet des assoziierten Netzbetreibers beschränkt. Diese Stadtwerke profitieren von ihrer Nähe zu den Kunden und ihrer tiefen Verwurzelung in der Region, wodurch sie auch ohne maßgeschneiderte und persönliche Angebote und Dienstleistungen einen großen regionalen Marktanteil besitzen. Ihre Marketingstrategien sind oft lokal ausgerichtet und betonen die regionale Identität und das Engagement für die Gemeinschaft. Traditionelle Kommunikationskanäle wie lokale Zeitungen, persönliche Beratung und regionale Veranstaltungen spielen eine zentrale Rolle, während digitale Kanäle weniger stark genutzt werden.

Dimensionen und Kriterien

A | Markt

A.1 Marktgebiet

A.2 Marketingstrategie

A.3 Kommunikationskanäle

B | Portfolio

B.1 Produkt-/Dienstleistungsportfolio

B.2 Innovationsfähigkeit

B.3 Nachhaltigkeit

C | Betriebsmodell

C.1 Organisationsstruktur

C.2 IT-Systemlandschaft

C.3 Partnerökosystem

D | Prozesse

D.1 End-to-End-Prozesse

D.2 Automatisierungsgrad

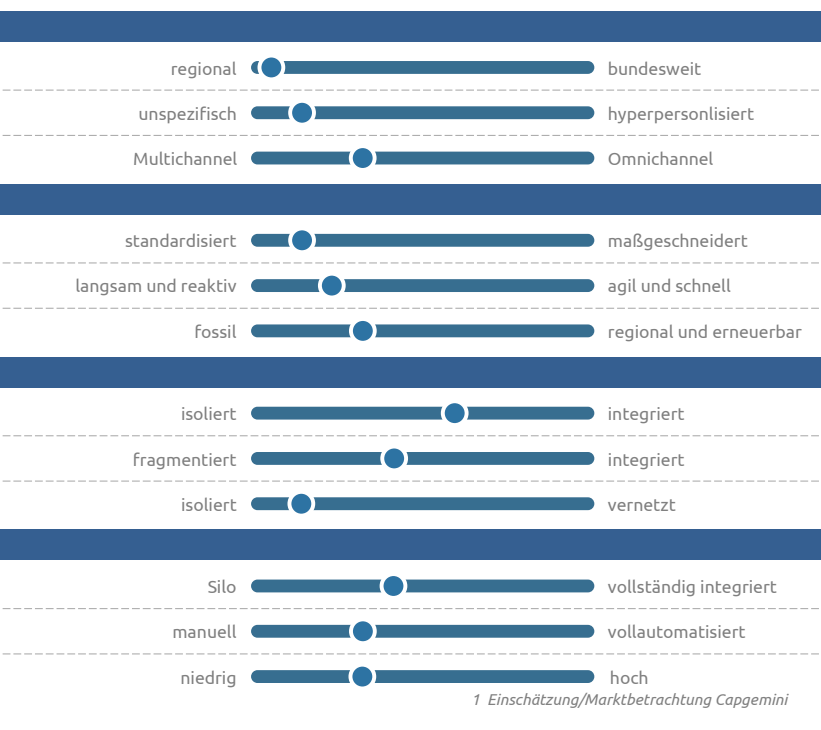
D.3 Kosteneffizienz

Abbildung 2: Einordnung kleine, regionale Stadtwerke in das EnergyNext Framework

Dimension Portfolio

Das Produkt- und Dienstleistungsportfolio kleiner, regionaler Stadtwerke ist in der Regel begrenzt und stark auf die lokalen Bedürfnisse zugeschnitten. Sie bieten hauptsächlich Standardprodukte im Commodity-Bereich wie Strom und Gas an. Im Non-Commodity-Bereich konzentrieren sie sich auf grundlegende Dienstleistungen wie Energieberatung und kleinere Nachhaltigkeitsprojekte. Aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen und finanziellen Mittel sind sie

Ausprägung: kleines Stadtwerk¹



weniger in der Lage, umfangreiche und innovative Produktlösungen zu entwickeln. Dennoch nutzen sie ihre Flexibilität und Nähe zu den Kunden, um spezifische lokale Anforderungen zu erfüllen und eine hohe Kundenzufriedenheit zu gewährleisten.

Im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit zeichnen sie sich durch eine pragmatische Herangehensweise aus. Sie setzen häufig auf bewährte Technologien und Lösungen, die sich in der Praxis als

effizient erwiesen haben. Ihre Innovationsfähigkeit wird durch die enge Zusammenarbeit mit lokalen Partnern und die Teilnahme an regionalen Innovationsnetzwerken gestärkt. Obwohl sie nicht die Ressourcen für umfangreiche Forschungs- und Entwicklungsprojekte haben, nutzen einige ihre Agilität, um auf neue Marktanforderungen zu reagieren und innovative Ansätze im kleinen Maßstab zu testen.

Dimension Betriebsmodell

Kleine, regionale Stadtwerke verfügen über flache Hierarchien, die schnelle Entscheidungsprozesse und eine engere Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen ermöglichen. Die enge Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen trägt dazu bei, dass Informationen effizient ausgetauscht und gemeinsame Ziele verfolgt werden. Auf der anderen Seite beeinträchtigt diese weniger flexible und weniger skalierbare Organisationsstruktur, die Fähigkeit, schnell auf Marktänderungen zu reagieren oder neue Produkte einzuführen.

Die IT-Systemlandschaft kleiner, regionaler Stadtwerke ist oft wenig flexibel und schwer mit neuen Technologien oder externen Systemen zu integrieren und erfordert einen hohen Wartungsaufwand, um sie aktuell und funktionsfähig zu halten. Sie setzen zunehmend auf traditionelle ERP-Systeme, die alle wesentlichen Geschäftsprozesse abdecken, wie beispielsweise die Abrechnung oder das Kundenmanagement. Die IT-Infrastruktur wird häufig in eigenen Rechenzentren betrieben, was eine hohe Kontrolle und Sicherheit bietet, aber auch zu höheren Betriebskosten führen kann.

Kleine, regionale Stadtwerke pflegen meist lokale Partnerschaften, die sich auf spezifische Projekte oder Dienstleistungen konzentrieren. Diese Partnerschaften ermöglichen eine enge Zusammenarbeit und eine starke regionale Bindung. Durch die Kooperation mit

lokalen Unternehmen und Dienstleistern können kleine Stadtwerke ihre Marktposition stärken und innovative Lösungen entwickeln. Diese Partnerschaften fördern die Flexibilität und ermöglichen es den Stadtwerken, schnell auf neue Anforderungen zu reagieren und gemeinsam mit ihren Partnern neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Dimension Prozesse

Kleine, regionale Stadtwerke verfügen über weniger komplexe Prozesse, die einfacher zu verwalten sind. Ihre flachen Hierarchien und kurzen Kommunikationswege ermöglichen es ihnen, schnell auf Veränderungen zu reagieren und Prozesse flexibel anzupassen. Diese Stadtwerke haben oft eine klare und übersichtliche Prozessstruktur, die es ihnen erlaubt, effizient zu arbeiten und schnell auf Kundenanfragen zu reagieren. Die Prozesse sind in der Regel gut dokumentiert und standardisiert, um Konsistenz und Qualität sicherzustellen.

Kleine, regionale Stadtwerke stehen vor der Herausforderung, ihre Betriebskosten effektiv zu kontrollieren, ohne die Vorteile von Skaleneffekten nutzen zu können, die größeren Unternehmen zur Verfügung stehen. Dadurch wird ihre Kosteneffizienz beeinträchtigt. Um dennoch wettbewerbsfähig zu bleiben, setzen kleine Stadtwerke auf eine gezielte Optimierung ihrer internen Abläufe und eine Fokussierung auf Kernkompetenzen. Sie nutzen einfache und kostengünstige Automatisierungstools, um repetitive Aufgaben zu reduzieren und die Effizienz zu steigern.

Umfangreiche Investitionen in moderne Technologien und umfassende Kostensenkungsmaßnahmen werden allerdings erschwert, da die finanziellen Ressourcen oft begrenzt sind. Kleine Stadtwerke müssen daher kreativ und flexibel sein, um kosteneffiziente Lösungen zu finden. Die enge Zusammenarbeit mit lokalen Partnern

und Dienstleistern kann helfen, Synergien zu nutzen und Kosten zu teilen – doch diese Kooperationen sind oft auf spezifische Projekte oder Dienstleistungen beschränkt.

Insgesamt haben kleine, regionale Stadtwerke weniger Spielraum für umfangreiche Kostensenkungsmaßnahmen und müssen ihre begrenzten Ressourcen geschickt einsetzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und gleichzeitig hohe Servicequalität zu bieten.

Dimensionen und Kriterien

A | Markt

A.1 Marktgebiet

A.2 Marketingstrategie

A.3 Kommunikationskanäle

B | Portfolio

B.1 Produkt-/Dienstleistungsportfolio

B.2 Innovationsfähigkeit

B.3 Nachhaltigkeit

C | Betriebsmodell

C.1 Organisationsstruktur

C.2 IT-Systemlandschaft

C.3 Partnerökosystem

D | Prozesse

D.1 End-to-End-Prozesse

D.2 Automatisierungsgrad

D.3 Kosteneffizienz

Abbildung 3: Einordnung mittelgroße Stadtwerke in das EnergyNext Framework

4.2 Mittelgroße Stadtwerke

Markt

Mittelgroße Stadtwerke agieren in einem dynamischen Marktumfeld, das sowohl regionale als auch überregionale Aktivitäten umfasst. Ihre Marktstrategie ist darauf ausgerichtet, eine starke regionale Präsenz zu bewahren, während sie gleichzeitig bundesweite Marktchancen im Commodity-Bereich nutzen. Im regionalen

Ausprägung: Mittelgroßes Stadtwerk¹

regional  bundesweit

unspezifisch  hyperpersonalisiert

Multichannel  Omnichannel

standardisiert  maßgeschneidert

langsam und reaktiv  agil und schnell

fossil  regional und erneuerbar

isoliert  integriert

fragmentiert  integriert

isoliert  vernetzt

Silo  vollständig integriert

manuell  vollautomatisiert

niedrig  hoch

¹ Einschätzung/Marktbetrachtung Capgemini

Markt konzentrieren sie sich auf die Vermarktung von Strom und Gas sowie auf Non-Commodity-Produkte wie Energieberatung und PV-Anlagen mit Batteriespeicher. Diese duale Ausrichtung ermöglicht es ihnen, Verluste im eigenen Kerngebiet auszugleichen und Wachstumschancen zu nutzen.

Die Marketingstrategien mittelgroßer Stadtwerke sind oft breit angelegt und zielen darauf ab, die eigene Marke zu stärken und die regionale Identität zu betonen. Die individuellen Bedürfnisse der verschiedenen Kundensegmente stehen dabei oft noch im Hintergrund. Es fehlt an einer konsequenten Umsetzung zielgruppenspezifischer Marketingmaßnahmen, die eine differenzierte Ansprache ermöglichen. Stattdessen dominieren allgemeine Marketingbotschaften, die über lokale Zeitungen, Banner und Plakate im öffentlichen Raum sowie regionale Veranstaltungen verbreitet werden. Digitale Kanäle wie soziale Medien, E-Mail-Marketing und Online-Werbung werden zunehmend genutzt, um eine breitere Zielgruppe zu erreichen und die Interaktion mit den Kunden zu fördern.

Die Kommunikationskanäle mittelgroßer Stadtwerke sind vielfältig, jedoch oft nicht vollständig integriert. Während traditionelle Kanäle wie persönliche Beratung und lokale Medien weiterhin eine wichtige Rolle spielen, gewinnen digitale Kanäle zunehmend an Bedeutung. Soziale Medien bieten die Möglichkeit zur direkten Interaktion und zum Teilen aktueller Informationen, während E-Mail-Marketing gezielte Nachrichten und Angebote an die Kunden sendet. Online-Werbung wird eingesetzt, um neue Kunden zu gewinnen und die Reichweite zu erhöhen. Es besteht jedoch noch Potenzial, die verschiedenen Kanäle besser zu vernetzen und eine konsistente und nahtlose Kommunikation über alle Touchpoints hinweg zu gewährleisten.

Portfolio

Das Produkt- und Dienstleistungsportfolio mittelgroßer Stadtwerke ist umfassend und beinhaltet sowohl Commodity-Produkte wie Strom und Gas als auch eine Vielzahl von Non-Commodity-Produkten. Diese Stadtwerke bieten ihren Kunden eine breite Palette an Dienstleistungen, darunter Energieberatungen, PV-Anlagen mit Batteriespeicher und Wallboxen. Trotz dieser Vielfalt fehlt es häufig an einem integrierten Produktökosystem, das die verschiedenen Angebote nahtlos miteinander verbindet. Da Produkte unabhängig voneinander angeboten werden, müssen Kunden einzelne Dienstleistungen separat nutzen, ohne dass diese ineinandergreifen und sich gegenseitig ergänzen.

Die Innovationsfähigkeit mittelgroßer Stadtwerke ist durch komplexe Produktentwicklungsprozesse gekennzeichnet, die eine langsame Umsetzung externer Anforderungen zur Folge haben. Im Vergleich zu kleineren Stadtwerken verfügen sie über eine höhere Ressourcenausstattung, was jedoch nicht zwangsläufig zu einer schnelleren oder effizienteren Innovationskraft führt. Häufig erfolgt das Handeln auf Basis externer Anforderungen, anstatt durch eigene Initiativen und vorausschauende Planung. Dennoch gibt es Ansätze zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit, wie die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Universitäten, um Zugang zu neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und Technologien zu erhalten. Die Teilnahme an Innovationsnetzwerken und -clustern fördert den Austausch von Wissen und Best Practices und unterstützt die Entwicklung neuer und verbesserter Lösungen.

Im Bereich Nachhaltigkeit bieten mittelgroße Stadtwerke grüne Produkte über Herkunftsnachweise an, die den Kunden die Möglichkeit geben, den Ursprung der Energie nachzuvollziehen und sich für umweltfreundliche Optionen zu entscheiden. Es gibt teil-

weise Angebote von regionalen Erzeugungsquellen und Direktvermarktung, bei denen die Energie direkt von lokalen Produzenten bezogen wird. Diese Ansätze fördern die regionale Wirtschaft und unterstützen die Nachhaltigkeitsziele der Stadtwerke. Umfangreiche Investitionen in erneuerbare Energien sind jedoch eher selten, da die hohen Kosten und der lange Amortisationszeitraum solcher Projekte eine Herausforderung darstellen. Mittelgroße Stadtwerke setzen dennoch auf verschiedene Maßnahmen, um ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, wie Energieeffizienzprogramme und die Förderung von Elektromobilität durch den Ausbau der Ladeinfrastruktur.

Betriebsmodell

Die Organisationsstruktur mittelgroßer Stadtwerke ist häufig durch eine hierarchische und isolierte Struktur gekennzeichnet. Silodenken ist weit verbreitet, wodurch einzelne Abteilungen weitgehend unabhängig voneinander arbeiten und es an übergreifender Kommunikation und Zusammenarbeit mangelt. Diese Struktur kann die Effizienz und Flexibilität der Organisation beeinträchtigen, da Entscheidungen oft langsam getroffen werden und die Abstimmung zwischen den Abteilungen um so schwieriger ist. Einzelne Bereiche sind jedoch bereits integriert aufgestellt, um so die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu erleichtern. In diesen integrierten Bereichen werden gemeinsame Ziele verfolgt und die Kommunikation ist offener und kooperativer. Dies führt zu einer verbesserten Effizienz und schnelleren Entscheidungsprozessen innerhalb dieser Bereiche.

Die IT-Systemlandschaft mittelgroßer Stadtwerke ist fragmentiert und besteht aus vielen verschiedenen Systemen, die historisch gewachsen sind. Eine Vielzahl von Spezialexsystemen und Eigenentwicklungen erschwert die Integration. Diese heterogene Systemlandschaft führt zu Herausforderungen bei der Datenkonsolidierung

und der effizienten Nutzung der IT-Ressourcen. Die verschiedenen Systeme erfordern häufig manuelle Schnittstellen, was zu ineffizienten Arbeitsabläufen und erhöhtem Verwaltungsaufwand führt. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, setzen mittelgroße Stadtwerke zunehmend auf moderne IT-Infrastrukturen und digitale Plattformen, die eine harmonisierte und durchgängige IT-Landschaft ermöglichen.

Das Partnerökosystem mittelgroßer Stadtwerke ist wenig ausgeprägt. Es bestehen hauptsächlich Dienstleistungsverhältnisse, wobei ausgewählte Kooperationen mit lokalen Unternehmen, insbesondere im Bereich erneuerbarer Energien, vorhanden sind. Diese punktuellen Partnerschaften unterstützen regionale Projekte und fördern die lokale Wirtschaft. Beispiele hierfür sind gemeinsame Projekte zur Installation von Solaranlagen. Durch die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern können mittelgroße Stadtwerke ihre Marktposition stärken und innovative Lösungen entwickeln. Diese Partnerschaften fördern die Flexibilität und ermöglichen den Stadtwerken, schnell auf neue Anforderungen zu reagieren und gemeinsam mit ihren Partnern neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Prozesse

Die End-to-End-Prozesse mittelgroßer Stadtwerke sind häufig durch isolierte und starre Strukturen sowie Silodenken gekennzeichnet. Die verschiedenen Prozessschritte laufen oft unabhängig voneinander ab und führen zu einer mangelnden Durchgängigkeit und Transparenz. Diese Fragmentierung erschwert die Optimierung und Integration der gesamten Wertschöpfungskette. Die Abteilungen arbeiten weitgehend autonom und verlangsamen so die Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, wurden bereits erste Maßnahmen ergriffen, wie z. B. die Benennung von End-to-End-

Verantwortlichen, die die Aufgabe haben, die Prozesse zu verbessern und eine ganzheitliche Sichtweise zu fördern. Sie sollen sicherstellen, dass die verschiedenen Prozessschritte besser aufeinander abgestimmt werden und die Kommunikation zwischen den Abteilungen optimiert wird. Ziel ist es, die Effizienz zu steigern und die Durchlaufzeiten zu verkürzen, indem Hindernisse und Engpässe identifiziert und beseitigt werden.

Der Automatisierungsgrad in mittelgroßen Stadtwerken ist oftmals noch gering, obwohl erste Implementierungen von No-/Low-Code-Lösungen bereits erfolgt sind. Weitere Optimierungen sind in Planung beziehungsweise erste Piloten wurden erfolgreich umgesetzt, um den Automatisierungsgrad zu erhöhen und die Effizienz der Prozesse zu verbessern. Diese Maßnahmen umfassen die Einführung fortschrittlicher Automatisierungstechnologien wie Robotic Process Automation (RPA) und Künstliche Intelligenz (KI), die in der Lage sind komplexere Aufgaben und Entscheidungen zu automatisieren. Allerdings stellt die unvollständige oder inkonsistente Datenqualität eine Herausforderung dar, die die erfolgreiche Automatisierung vieler Prozesse erschwert.

Die Kosteneffizienz mittelgroßer Stadtwerke wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Einerseits gibt es Bemühungen, Betriebskosten zu senken und die Effizienz der internen Prozesse zu steigern. Dies umfasst Maßnahmen wie die Optimierung des Energieverbrauchs, die Reduzierung von Verwaltungskosten und die Verbesserung der Wartungsprozesse. Andererseits erschweren die historisch gewachsenen Strukturen und die fragmentierte IT-Systemlandschaft eine umfassende Kosteneffizienz. Zudem haben mittelgroße Stadtwerke aufgrund ihrer Größe oft weniger Skaleneffekte, was bedeutet, dass sie nicht in gleichem Maße von Kosteneinsparungen profitieren können wie größere Unternehmen. Trotz dieser Einschränkungen nutzen sie ihre vorhandenen

Ressourcen, um kosteneffiziente Lösungen zu implementieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

4.3 Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger

Markt

Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger operieren in einem weitreichenden Marktumfeld, das sowohl große Städte und Ballungsräume als auch überregionale Gebiete umfasst. Ihre Marktstrategie ist darauf ausgerichtet eine starke Präsenz sowohl regional als auch bundesweit zu etablieren. Diese Unternehmen bieten ein umfangreiches Portfolio an Commodity-Produkten wie Strom und Gas sowie eine Vielzahl von Non-Commodity-Produkten an. Der deutschlandweite Vertrieb spielt eine entscheidende Rolle, um eine breite Kundenbasis zu erreichen und Marktanteile zu sichern.

Die Marketingstrategien großer Stadtwerke und überregionaler Energieversorger sind umfassend und nutzen eine breite Palette von Kanälen, um verschiedene Zielgruppen anzusprechen. Sie setzen auf umfangreiche digitale Kampagnen und erreichen so eine größere und spezifischere Zielgruppe. Fortschrittliche Technologien wie Online-Chatbots und umfassende digitale Plattformen optimieren beispielsweise den Kundenservice. Traditionelle Marketingkanäle wie Printmedien und regionale Veranstaltungen werden weiterhin genutzt und stärken die regionale Verbundenheit. Die Marketingaktivitäten sind teilweise personalisiert mit dem Ziel die Kundenbindung zu erhöhen.

Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger nutzen eine Vielzahl von Kommunikationskanälen, um mit ihren Kunden zu interagieren. Diese Kanäle umfassen sowohl traditionelle Medien wie Telefon und persönliche Beratung als auch digitale Plattformen

Dimensionen und Kriterien

A | Markt

A.1 Marktgebiet

A.2 Marketingstrategie

A.3 Kommunikationskanäle

B | Portfolio

B.1 Produkt-/Dienstleistungsportfolio

B.2 Innovationsfähigkeit

B.3 Nachhaltigkeit

C | Betriebsmodell

C.1 Organisationsstruktur

C.2 IT-Systemlandschaft

C.3 Partnerökosystem

D | Prozesse

D.1 End-to-End-Prozesse

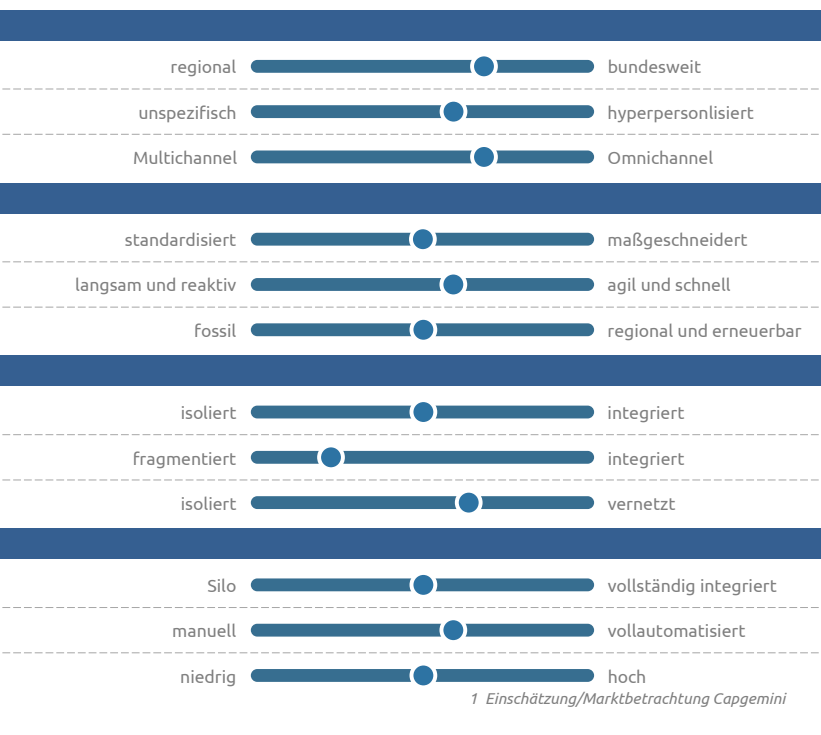
D.2 Automatisierungsgrad

D.3 Kosteneffizienz

Abbildung 4: Einordnung großer Stadtwerke und überregionaler Energieversorger in das EnergyNext Framework

wie soziale Medien, E-Mail-Marketing und Online-Chatbots. Ohne eine Integration dieser Kanäle in eine Omnichannel-Strategie ist jedoch eine nahtlose und konsistente Kommunikation über alle Touchpoints hinweg nicht gewährleistet. Kunden können oft nicht flexibel zwischen den verschiedenen Kanälen wechseln, ohne dass Informationen verloren gehen oder Prozesse unterbrochen werden.

Ausprägung: Großes Stadtwerk¹



Portfolio

Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger verfügen über ein umfangreiches Produktökosystem und bieten sowohl Standardprodukte als auch individuell zugeschnittene Lösungen an, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind. Die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen sind

jedoch teilweise unabhängig voneinander konzipiert, sodass sie nicht nahtlos ineinandergreifen oder sich gegenseitig ergänzen.

Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger investieren umfangreich in innovative Technologien wie CRM-Systeme, die KI und maschinelles Lernen nutzen, um Vertriebsprozesse zu optimieren. Diese Systeme verfolgen Kundeninteraktionen und erstellen personalisierte Marketingkampagnen. Generative KI spart Zeit, indem sie automatisch Inhalte wie E-Mails und Präsentationen erstellt. Multimodale Eingabesysteme verbessern die Datenerfassung durch Sprachbefehle oder Chatbots. Investitionen in digitale Vertriebskanäle und die Analyse von Kundendaten ermöglichen eine gezielte Ansprache und Automatisierung des Verkaufsprozesses. Allerdings kann die Größe und Struktur dieser Unternehmen manchmal zu einer gewissen Risikoaversion führen. Diese Zögerlichkeit, in neue und unbewährte Produkte, Technologien oder Geschäftsmodelle zu investieren, kann die Innovationsfähigkeit einschränken und die Einführung neuer Lösungen verzögern.

Trotz dieser Herausforderungen gibt es bereits heute Ansätze zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit. Dazu gehören die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Universitäten, um Zugang zu neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und Technologien zu erhalten, sowie die Teilnahme an Innovationsnetzwerken und -clustern, die den Austausch von Wissen und Best Practices fördern. Diese Maßnahmen können dazu beitragen, die Innovationskraft des Stadtwerks zu stärken und die Umsetzung externer Anforderungen zu beschleunigen.

Im Bereich Nachhaltigkeit sind große Stadtwerke und überregionale Energieversorger oft in der Lage umfangreiche Investitionen in erneuerbare Energien zu tätigen, da sie über größere finanzielle

Ressourcen und eine breitere Kundenbasis verfügen. Diese Investitionen umfassen beispielsweise den Bau von Windparks, Solaranlagen und Biomassekraftwerken. Diese Unternehmen setzen auf langfristige Power Purchase Agreements (PPAs) und fördern den Ausbau dezentraler Infrastrukturen. Darüber hinaus engagieren sie sich in Energieeffizienzprogrammen und der Förderung von Elektromobilität durch den Ausbau der Ladeinfrastruktur. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, die Umweltbelastung zu reduzieren und die Nachhaltigkeitsziele der Unternehmen zu erreichen.

Betriebsmodell

Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger verfügen über umfangreichere Ressourcen und eine komplexere Organisationsstruktur, die darauf ausgelegt sind, schnelle Entscheidungsprozesse zu unterstützen und eine hohe Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen zu gewährleisten. Diese Unternehmen können sich spezialisierte End-to-End-Abteilungen leisten, um die Verzahnung zwischen den Abteilungen zu verbessern. Aktuell führen fehlende, durchgängige End-to-End-Verantwortlichkeiten teilweise noch zu Medienbrüchen und Reibungsverlusten. Erste Umsetzungen moderner Managementmethoden und agiler Arbeitsweisen, um flexibel auf neue Herausforderungen reagieren und innovative Lösungen entwickeln finden bereits statt.

Bei großen Stadtwerken und überregionalen Energieversorgern ist die Anzahl der Spezialsysteme und Eigenentwicklungen nochmals höher als bei den mittelgroßen Stadtwerken. Sie nutzen aktuell ihre finanziellen Mittel, um erheblich in moderne IT-Infrastruktur und digitale Plattformen zu investieren. Mit diesen Investitionen wollen sie ihre Prozesse optimieren und ihren Kunden ein nahtloses Erlebnis bieten. Große Energieversorger setzen mittlerweile häufig auf integrierte IT-Lösungen bzw. Integration-Layer, die eine einheitliche

Datenbasis und eine reibungslose Kommunikation zwischen den verschiedenen Systemen gewährleisten. Dies führt zunehmend zu einer höheren Effizienz und besseren Servicequalität.

Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger haben oft ein breites Netzwerk von Partnerschaften, das verschiedene Bereiche abdeckt, darunter Technologieanbieter, Forschungseinrichtungen und andere Energieunternehmen. Diese Partnerschaften ermöglichen es ihnen, innovative Lösungen zu entwickeln und ihre Dienstleistungen zu erweitern. Durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern können sie ihre Marktposition festigen und von den Synergien profitieren, die sich aus diesen Kooperationen ergeben.

Prozesse

Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger haben vor einiger Zeit angefangen eine End-to-End-Sicht zu etablieren. Sie verfügen über die notwendigen Ressourcen und die organisatorische Struktur, um durchgängige Prozesse zu implementieren und zu überwachen. Eine End-to-End-Sicht ermöglicht es ihnen, die gesamte Wertschöpfungskette zu optimieren – von der Beschaffung über die Produktion bis hin zur Auslieferung und dem Kundenservice. Durch die Integration der verschiedenen Prozessschritte können sie effizienter arbeiten und schneller auf Marktveränderungen reagieren. Eine ganzheitliche Betrachtung der Prozesse ist notwendig, um die Engpässe und Redundanzen zu identifizieren und zu beseitigen.

Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger streben einen hohen Automatisierungsgrad an, um ihre Prozesse effizienter zu gestalten. Sie investieren erheblich in moderne Automatisierungstechnologien und verfügen über die notwendigen Ressour-

cen, um umfassende Automatisierungsprojekte durchzuführen. Sie nutzen fortschrittliche Datenmanagementsysteme, um die Datenqualität zu verbessern und eine solide Grundlage für die Automatisierung zu schaffen. Durch die Integration von RPA, KI und anderen Technologien wollen sie ihre Prozesse optimieren, die Betriebskosten senken und die Servicequalität erhöhen.

Große Stadtwerke und überregionale Energieversorger streben einen hohen Grad an Kosteneffizienz an, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Sie investieren erheblich in moderne Technologien und Prozessoptimierungen, um ihre Betriebskosten zu senken. Dazu gehören die Implementierung fortschrittlicher IT-Systeme, die Automatisierung von Prozessen und die Nutzung von Datenanalysen, um ineffiziente Abläufe zu identifizieren und zu verbessern. Zudem profitieren sie von Skaleneffekten, die es ihnen ermöglichen, Kosten zu senken und gleichzeitig ihre Servicequalität zu erhöhen.

5. Strategische Transformationsmaßnahmen für Energieversorger

Dieses Kapitel zeigt die Transformation mit Fokus auf mittelgroße Stadtwerke. Ziel ist es, konkrete Transformationsmaßnahmen aufzuzeigen, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen dieser Unternehmen zugeschnitten sind. Entlang der vier zentralen Dimensionen – Markt, Portfolio, Betriebsmodell



Abbildung 5: Energievertrieb der Zukunft

und Prozesse – werden Transformationsmaßnahmen aufgeführt, die eine nachhaltige und zukunftsorientierte Weiterentwicklung ermöglichen. Diese Maßnahmen sollen die Wettbewerbsfähigkeit stärken und die Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Marktbedingungen sicherstellen.

5.1 Vision und Zielbild für die Zukunft der Energieversorgung

In einer sich schnell verändernden Welt geht es nicht nur darum, digitale Technologien einzuführen. Im Mittelpunkt steht die Schaffung einer personalisierten, intelligenten und nahtlosen



Echtzeitinteraktion mit den Kunden. Die Transformation vom traditionellen Stromversorger zum modernen Lösungsanbieter ist entscheidend, um den steigenden Anforderungen und Erwartungen der vernetzten Kunden gerecht zu werden.

Diese Transformation beginnt mit einer Neuausrichtung auf die Bedürfnisse und Erwartungen des Marktes. Vernetzte Kunden interagieren heute mit vernetzten Produkten und profitieren von smarten Lösungen, die ihren Alltag erleichtern. Der Fokus liegt darauf, den Kundenmehrwert durch maßgeschneiderte digitale Services und Produkte erheblich zu steigern. Rund-um-die-Uhr-Services und eine erhöhte Kundenbindung sind zentrale Ziele, um den Commodity-Absatz abzusichern und langfristige Kundenbeziehungen zu fördern.

Ein erweitertes Portfolio, das über die reine Strom- und Gasversorgung hinausgeht, ist essenziell. Smarte Lösungen und digitale Services, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind, bieten einen erheblichen Mehrwert. Dies umfasst innovative Produkte und Dienstleistungen, die den Alltag der Kunden erleichtern und gleichzeitig nachhaltige und effiziente Energielösungen bieten.

Ein zukunftsfähiges Betriebsmodell muss flexibel und anpassungsfähig sein, um den dynamischen Marktanforderungen gerecht zu werden. Dies beinhaltet die Integration neuer Technologien und die kontinuierliche Optimierung der Geschäftsprozesse. Ein agiles Betriebsmodell ermöglicht es, schnell auf Veränderungen zu reagieren und innovative Lösungen zu implementieren, die den Kundenbedürfnissen entsprechen.

Die Implementierung digitaler und automatisierter Prozesse spielt eine Schlüsselrolle in der Transformation. Diese Maßnahmen

senken nicht nur die Prozesskosten, sondern erhöhen auch die Effizienz innerhalb der Organisation. End-to-End automatisierte Prozesse ermöglichen es, Kundeninteraktionen zu optimieren und interne Abläufe zu straffen. Dies führt zu einer verbesserten Kundenzufriedenheit und einem nachhaltigen Unternehmenserfolg.

5.2 Detaillierte Transformationsmaßnahmen: Ein Leitfaden je Dimension

Im Folgenden stellen wir Ihnen konkrete Transformationsmaßnahmen je Dimension vor, die auch Ihre Transformation beschleunigen.

5.2.1 Dimension Markt

Energieversorger sollten ihre regionale Marktpräsenz durch gezielte Vermarktung von Commodity-Produkten (wie Strom und Gas) sowie Non-Commodity-Produkten (wie PV-Anlagen, Batteriespeicher und Wärmepumpen) weiter ausbauen, um ihre Position im Heimatmarkt zu stärken. Im Commodity-Bereich sollten mittelgroße und große Stadtwerke gleichzeitig auch bundesweit Marktanteile gewinnen, um durch einen breiteren und größeren Kundenstamm insbesondere Risiken zu minimieren und von Skaleneffekten zu profitieren. Für kleine Stadtwerke ist es jedoch vorteilhafter, ihre Ressourcen gebündelt in die Stärkung ihres regionalen Marktes zu investieren.

Um diese Ziele zu erreichen, benötigen alle Akteure eine (hyper-) personalisierte Kundenansprache, bei der Inhalte, Form, Kanäle und Timing von Marketingmaßnahmen auf die individuelle Situation von Bestands- und Neukunden zugeschnitten sind.

Während die Stärkung und die Professionalisierung des digitalen Marketings zentral ist, behalten auch analoge Strategien im Marketing ihre Relevanz.

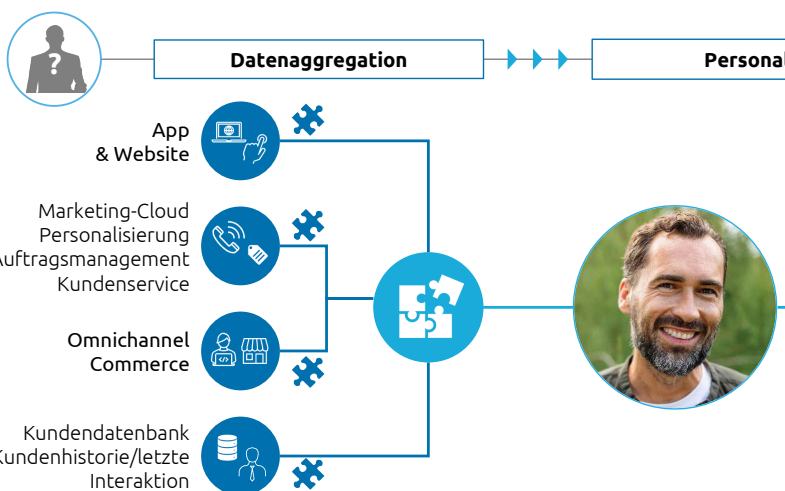


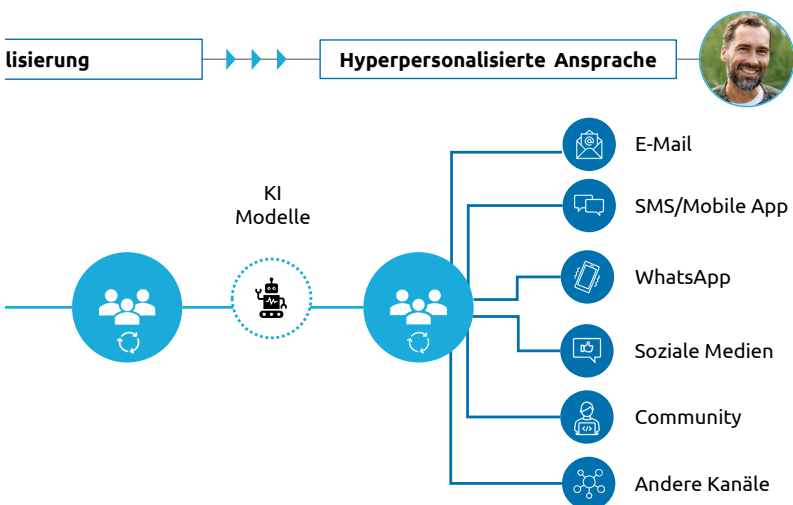
Abbildung 6: Hyperpersonalisierung (Schematische Darstellung)

Darüber hinaus ermöglicht eine Omnichannel-Strategie den Kunden eine nahtlose Erfahrung über alle Kommunikationskanäle und den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg. Dies trägt zur Optimierung der Conversion- und Churn-Rate bei, indem die Kommunikation reibungslos und proaktiv an variable Kundenpräferenzen angepasst wird.

Transformationsmaßnahmen

Gezielte Vermarktung von Commodity-Produkten

Um ihre regionale Marktpräsenz zu stärken, sollten Energieversorger gezielte Marketingkampagnen entwickeln, die die Vorteile ihrer Strom- und Gasprodukte hervorheben. Durch die Nutzung lokaler



Medien und die Teilnahme an regionalen Veranstaltungen können sie ihre Präsenz in der Heimatregion verstärken und das Vertrauen der Kunden gewinnen. Gleichzeitig ist es für mittelgroße und große Stadtwerke sinnvoll, bundesweite Kampagnen zu starten, um neue Marktanteile zu gewinnen. Dies kann durch Online-Marketing, Social Media und Partnerschaften mit bundesweiten Plattformen erfolgen. Eine breitere und größere Kundenbasis hilft dabei, Risiken zu minimieren und von Skaleneffekten zu profitieren.

Vermarktung von Non-Commodity-Produkten

Neben der Vermarktung von Commodity-Produkten sollten mittelgroße Stadtwerke auch ihre Non-Commodity-Angebote wie PV-Anlagen, Batteriespeicher und Wärmepumpen weiter ausbauen.

EVU-Typ

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

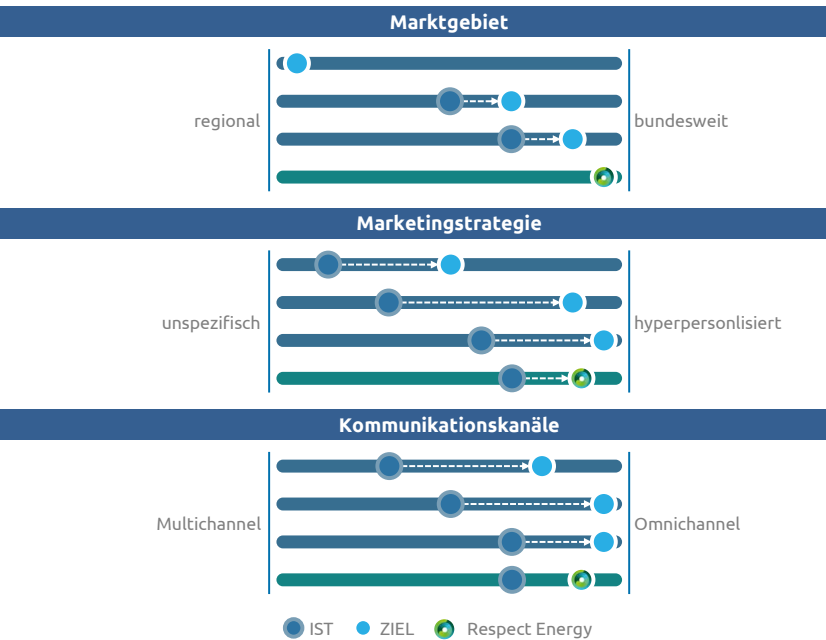
Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

1 Einschätzung/Marktbetrachtung Capgemini 2 am Beispiel von Respect Energy

Abbildung 7: Gegenüberstellung der Ist- und der Zieleinordnungen in der Dimension „Markt“

Durch umfassende Energieberatungsdienste, die auf individuelle Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind, können sie ihren Kunden helfen, Energie effizienter zu nutzen und Kosten zu sparen. Dies kann durch persönliche Beratungsgespräche, Webinare und Online-Ressourcen erfolgen. Darüber hinaus sollten sie Smart-Home-Produkte entwickeln und vermarkten, die den Energieverbrauch optimieren und den Komfort der Kunden erhöhen. Intelligente Thermostate, Beleuchtungssysteme und Sicherheitslösungen sind Beispiele für Produkte, die den Alltag der Kunden erleichtern und gleichzeitig zur Energieeinsparung beitragen.

Markt: Ausprägung¹



Implementierung einer zentralen Kundenplattform

Alle Energieversorger sollten sicherstellen, dass alle Kundendaten zentralisiert und zugänglich sind, um eine umfassende Sicht auf den Kunden zu ermöglichen, die alle Kundendaten, einschließlich Verbrauch, Tarife, Interaktionen, Geräte und Geodaten, konsolidiert. Durch die Integration aller Kundendaten in einem zentralen System können Energieversorger sicherstellen, dass alle Interaktionen und Transaktionen über die verschiedenen Kanäle hinweg erfasst und synchronisiert werden. Dies ermöglicht eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden und stellt sicher, dass alle relevanten Informationen jederzeit verfügbar sind.

(Hyper-)Personalisierung: Die Zukunft der Kundenansprache

Der erste Schritt zur (Hyper-)Personalisierung ist die Etablierung einer konsequenten und spartenübergreifenden Datendurchgängigkeit (siehe Transformationsmaßnahme Implementierung einer zentralen Kundenplattform) als Grundlage für eine personalisierte und durchgängige Vertriebs- und Serviceerfahrungen. Leistungsfähige und innovative Systeme synthetisieren aus diesen Daten mittels Künstlicher Intelligenz (KI) und Generativer KI (GenAI) automatisierte und individualisierte Online-Kampagnen.

Um die Personalisierung weiter voranzutreiben, sollten Energieversorger Maßnahmen zur Kundensegmentierung entwickeln. Dies kann auf Basis von Verhalten, wie Wechselverhalten und Nutzungskanälen, Demografie oder Kundenwert ((Customer Lifetime Value, (CLV))) erfolgen. Durch die Segmentierung können gezielte Marketingstrategien und Angebote für verschiedene Kundengruppen entwickelt werden.

Darüber hinaus ist die Etablierung von Next-Best-Action-Modellen entscheidend. Diese KI-gestützten Modelle bieten Empfehlungen für passende Maßnahmen und Angebote pro Kunde, wie Tarifwechsel, PV-Angebote oder Wärmepumpen. Solche personalisierten Empfehlungen erhöhen die Relevanz der Angebote und verbessern die Kundenzufriedenheit.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Ableitung und regelmäßige Aktualisierung von Personas. Diese helfen dabei, zielgerichteten Content und Angebote zu entwickeln, die genau auf die Bedürfnisse und Präferenzen der verschiedenen Kundengruppen abgestimmt sind. Durch die kontinuierliche Aktualisierung der Personas können Energieversorger sicherstellen, dass ihre Marketingstrategien stets relevant und effizient bleiben.

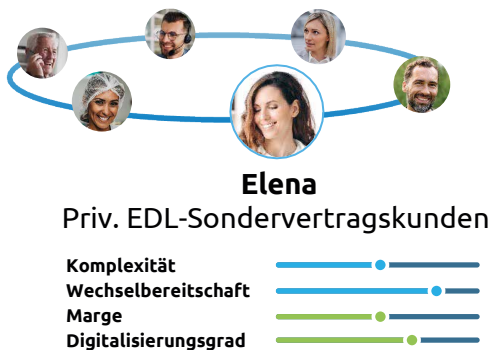
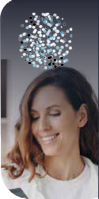


Abbildung 8: Einordnung von Kunden in Personas

Zusätzlich können dadurch dynamische Inhalte im Kundenportal integriert werden. Dies umfasst personalisierte Startseiten mit Empfehlungen oder Einsparpotenzialen, die auf den individuellen Verbrauchs- und Nutzungsdaten der Kunden basieren. Solche dynamischen Inhalte bieten den Kunden einen direkten Mehrwert und fördern die Interaktion mit dem Portal.

Eine gut durchdachte Content-Strategie, die relevante und ansprechende Inhalte bietet, ist entscheidend. Personalisierte Kampagnen, die auf verschiedene Phasen des Kundenlebenszyklus abgestimmt sind, sowie gezielte Online-Werbung können die Reichweite erhöhen und potenzielle Kundenansprachen ermöglichen. Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen können Energieversorger ihre Kundenansprache und Angebote personalisiert gestalten und so zu einer höheren Kundenzufriedenheit und -bindung beitragen. Mit Hilfe von fortschrittlichen Algorithmen und Echtzeit-Datenanalysen können heutzutage noch tiefere Einblicke in das Kundenverhalten gewonnen werden. Dies ermöglicht, nicht nur demografische Daten, sondern auch psychografische Informationen wie Interessen



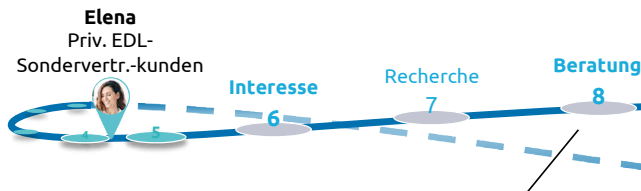
Beispiel

Hyperpersonalisierung der Werbung

Mittels detaillierter Daten, KI und Machine Learning werden Vorhersagen über das Verhalten einzelner Interessenten erstellt und die Werbung in Echtzeit, basierend auf den aktuellen Interaktionen und Präferenzen angepasst

Nutzen

- Erhöhung Conversion Rate
- Reduktion Marketingkosten





Beispiel

Virtuelle Avatare

Persönliche und individuelle Beratung mittels virtuellen Avatars zu Produkten und Tarifen

Nutzen

- Reduktion Rückfragen bei Sales
- Erhöhung Abschlusswahrscheinlichkeit

Abbildung 9: Best Practices entlang der Customer Journey „Lead to Contract“

und Lebensstile zu berücksichtigen. Durch die Integration von IoT-Daten (Internet of Things) können Energieversorger beispielsweise den Energieverbrauch in Echtzeit überwachen und darauf basierend maßgeschneiderte Empfehlungen und Angebote geben. Ein weiterer Aspekt der Hyperpersonalisierung ist die Nutzung von Predictive Analytics, um zukünftige Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden vorherzusagen. Dies erlaubt es, proaktiv auf Kundenanforderungen zu reagieren und ihnen genau die Lösungen anzubieten, die sie benötigen, bevor sie selbst danach suchen.

Beispiel
Individualisierte und prominente Platzierung von Bündelprodukten
 Dem Kunden wird eine individuell auf ihn zugeschnittene Bündelproduktauswahl mit Mehrwerten angezeigt

Nutzen

- Erhöhung Umsatz
- Hohe Kundenzufriedenheit



Stärkung des digitalen Marketings

Um ihre Marktpräsenz zu erweitern und die Kundenansprache zu optimieren, sollten Energieversorger verstärkt in digitale Marketingkampagnen investieren. Diese Kampagnen sollten gezielt auf die Bedürfnisse und Präferenzen der Zielgruppen abgestimmt sein. Durch den Einsatz von Suchmaschinenoptimierung (SEO), Suchmaschinenmarketing (SEM) und Social Media Marketing können Stadtwerke ihre Reichweite erheblich erhöhen und potenzielle Kunden effektiv ansprechen. Digitale Kampagnen ermöglichen

es, personalisierte Inhalte zu erstellen und diese zur richtigen Zeit über passende Kanäle zu verbreiten, um so die Relevanz und Wirksamkeit der Marketingmaßnahmen zu steigern.

Gleichzeitig sollten insbesondere kleine und mittelgroße Stadtwerke traditionelle Marketingstrategien nicht vernachlässigen. Printwerbung, lokale Veranstaltungen und andere analoge Maßnahmen behalten ihre Relevanz und können eine breite Zielgruppe erreichen. Eine Kombination aus digitalen und analogen Marketingstrategien stellt sicher, dass alle Kundensegmente angesprochen werden und die Marketingbotschaften auf verschiedenen Ebenen wirken. Durch die kontinuierliche Analyse von Kundenfeedback und Leistungskennzahlen können Energieversorger ihre Marketingstrategien laufend optimieren und anpassen. So können Schwachstellen identifiziert und gezielt verbessert werden, um die Kundenzufriedenheit und -bindung zu erhöhen. Eine gut durchdachte und umfassende Marketingstrategie, die sowohl digitale als auch analoge Elemente integriert, ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Energieversorger.

Ausbau der digitalen Kommunikationskanäle

Das „Digital First“-Leitprinzip sollte eingeführt werden, um digitale Touchpoints bei Service- und Vertriebskontakten zu priorisieren. Zudem ist es wichtig, eine Kanal-Migration zu planen, um papierbasierte Kommunikation gezielt in digitale Kanäle wie Portale und E-Mails zu überführen.

Die Etablierung von Chatbots und Live-Chats für wiederkehrende Anfragen im Kundenportal oder auf der Website ist ebenfalls entscheidend. Self-Service-Funktionalitäten sollten ausgebaut werden, sodass Kunden beispielsweise Zählerstände eingeben, Umzüge melden, Abschlagsanpassungen vornehmen oder Tarifwechsel im Portal und der App durchführen können. Die mobile App sollte

weiterentwickelt werden, um Push-Notifications, personalisierte Informationen und In-App-Servicefunktionen zu bieten.

Die digitalen Abschlussstrecken sollten optimiert werden, indem intuitive UI/UX, automatische Angebotsvorschläge und transparente Preisausweise integriert werden. Schließlich sollte ein Social-Media-Service etabliert werden, um Kundenanfragen via Facebook, Instagram oder WhatsApp zu beantworten.

Die Schulung der Mitarbeiter in der Nutzung der neuen Systeme und Prozesse stellt sicher, dass die Kundenbetreuung reibungslos verläuft. Mechanismen zur Erfassung und Analyse von Kundenfeedback z. B. über Feedback-Loops im Portal, bei Kündigungen oder Kampagnen helfen dabei, kontinuierliche Verbesserungen vorzunehmen. Regelmäßiges Monitoring und Optimierung der digitalen Kommunikationskanäle sind zudem notwendig, um die Effizienz der Maßnahmen sicherzustellen.

Implementierung Omnichannel-Strategie

Die Implementierung einer Omnichannel-Strategie ist entscheidend, um den modernen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und eine nahtlose Kundenerfahrung über alle Kommunikationskanäle hinweg zu gewährleisten. Eine Omnichannel-Strategie integriert verschiedene Vertriebskanäle wie Online-Plattformen, mobile Apps, soziale Medien, Callcenter und physische Standorte, um eine konsistente und kohärente Kundenansprache zu ermöglichen.

Ein zentraler Aspekt der Omnichannel-Strategie ist die Schaffung einer einheitlichen Datenbasis (siehe Transformationsmaßnahme Implementierung einer zentralen Kundenplattform). Darüber hinaus ist es wichtig, dass die verschiedenen Kanäle nahtlos miteinander verbunden sind. Kunden sollten die Möglichkeit haben,

Kriterien für erfolgreiche Omnichannel-Ansätze



Abbildung 10: Kriterien erfolgreicher Omnichannel-Ansätze und ihr Mehrwert

ihre Interaktionen problemlos von einem Kanal zum anderen zu verlagern, ohne dass Informationen verloren gehen oder sie ihre Anliegen wiederholen müssen. Beispielsweise könnte ein Kunde eine Anfrage über eine mobile App starten und diese später über das Callcenter oder einen physischen Standort fortsetzen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Omnichannel-Strategie ist die Personalisierung der Kundenansprache. Durch die Nutzung von Datenanalysen und Künstlicher Intelligenz (KI) können Energieversorger personalisierte Angebote und Empfehlungen über alle Kanäle

Erfolgreiche Omnichannel-Unternehmen erzielen...

... **83%** loyalere Kunden

... **70%** höhere
Warenkorbwerte

... **50%** mehr Profitabilität
durch geringere CoS

... **17%** höhere Net Promotor
Scores

hinweg bereitstellen. Dies erhöht die Relevanz der Kommunikation und verbessert die Kundenzufriedenheit (siehe Transformationsmaßnahme „(Hyper-)Personalisierung“).

Die Implementierung einer Omnichannel-Strategie erfordert auch eine kontinuierliche Überwachung und Optimierung der verschiedenen Kanäle. Durch die Analyse von Kundenfeedback und Leistungskennzahlen können Energieversorger Schwachstellen identifizieren und ihre Strategien entsprechend anpassen, um die Kundenerfahrung kontinuierlich zu verbessern.

Insgesamt ermöglicht eine gut durchdachte Omnichannel-Strategie den Energieversorgern, ihren Kunden eine konsistente und personalisierte Erfahrung zu bieten, die über alle Kontaktpunkte hinweg nahtlos ist. Dies führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit, einer stärkeren Kundenbindung und letztlich zu einem nachhaltigen Geschäftserfolg.

EVU-Typ

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

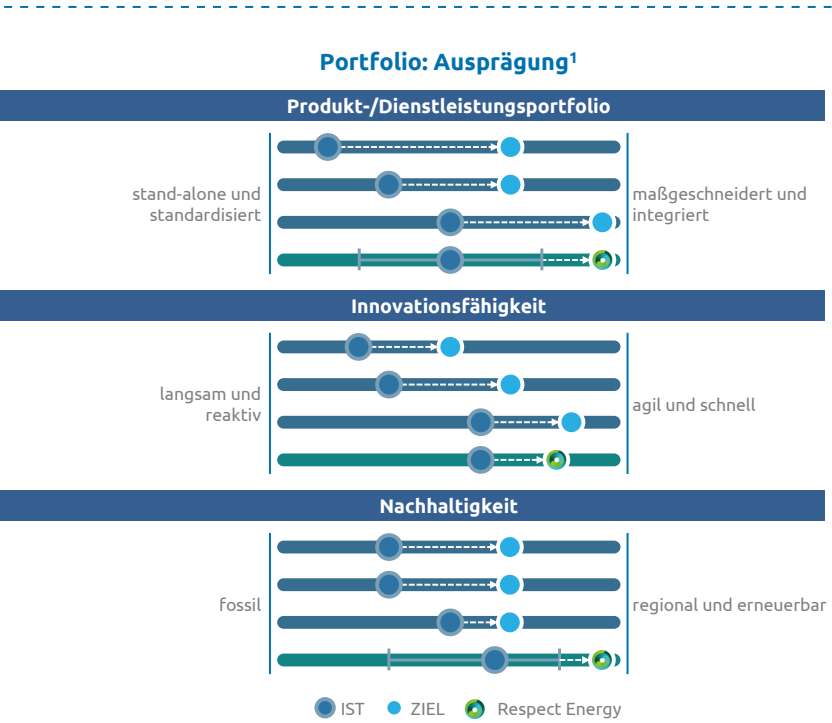
Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

1 Einschätzung/Marktbetrachtung Capgemini 2 am Beispiel von Respect Energy

Abbildung 11: Gegenüberstellung der Ist- und der Zieleinordnungen in der Dimension „Portfolio“

5.2.2 Dimension Portfolio

Energieversorger müssen zukünftig ein umfassendes und diversifiziertes Produkt- und Dienstleistungsportfolio anbieten, das sowohl Commodity-Produkte (wie Strom und Gas) als auch Non-Commodity-Produkte (wie PV-Anlagen, Batteriespeicher und



Wärmepumpen) umfasst. Dieses Portfolio sollte nahtlos integriert sein und ein kohärentes Produktökosystem bilden, das den Kunden ganzheitliche Lösungen bietet.

Um ihre Innovationsfähigkeit zu maximieren, ist es entscheidend, dass sie proaktiv neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Dies ermöglicht ihnen, schnell auf Marktveränderungen und sich wandelnde Kundenbedürfnisse zu reagieren. Die Nutzung generativer KI als Treiber kontinuierlicher Innovation stärkt diese Fähigkeit. Diese Technologie kann helfen, disruptive Veränderungen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen, um kontinuierlich neue und verbesserte Angebote zu schaffen.

Durch die Kombination eines breit gefächerten Produktportfolios und einer hohen Innovationsfähigkeit können Energieversorger ihre Marktposition festigen und sich als zukunftsorientierte Anbieter im Energiemarkt etablieren. Dies wird ihnen ermöglichen, sowohl bestehende Kunden zu binden als auch neue Kunden zu gewinnen, indem sie stets auf die sich verändernden Anforderungen des Marktes reagieren.

Transformationsmaßnahmen

Integration des Produktökosystems

Um den Kunden ein nahtloses Nutzungserlebnis zu bieten, sollten Energieversorger ihre verschiedenen Produkte und Dienstleistungen miteinander verknüpfen. Dies erfordert die Entwicklung eines integrierten Produktökosystems, in dem Commodity-Produkte wie Strom und Gas sowie Non-Commodity-Produkte wie Energieberatung, Smart-Home- und Home-Energy-Management-Lösungen, PV-Anlagen, Speicher, Wärmepumpen etc. harmonisch zusammenwirken. Eine Bestandsaufnahme und Analyse aller bestehenden Produkte und Dienstleistungen sind notwendig, um deren Inter-

aktionsmöglichkeiten zu verstehen. Anschließend sollten geeignete Integrationstechnologien, wie API-Management und Middleware, ausgewählt werden, um die nahtlose Integration zu ermöglichen. Eine durchdachte Systemarchitektur unterstützt die Interaktion der Produkte und Dienstleistungen. Pilotprojekte helfen dabei, die Integration zu testen und zu optimieren. Kundenfeedback sollte gesammelt und das Produktökosystem entsprechend angepasst werden, um ein optimales Nutzungserlebnis zu gewährleisten.

Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen

Partnerschaften mit Universitäten und Forschungseinrichtungen sind entscheidend, um Zugang zu neuesten Technologien und wissenschaftlichen Erkenntnissen zu erhalten. Diese Zusammenarbeit ermöglicht es Energieversorgern, innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die auf den neuesten Forschungsergebnissen basieren. Geeignete Universitäten und Forschungseinrichtungen, die Expertise in relevanten Bereichen besitzen, sollten identifiziert werden. Formelle Kooperationsvereinbarungen legen die Ziele und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit fest. Gemeinsame Forschungsprojekte zielen auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ab. Mechanismen für den regelmäßigen Austausch von Wissen und Erkenntnissen zwischen den Partnern sollten etabliert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse können zur Entwicklung und Implementierung innovativer Lösungen genutzt werden.

Technologische Innovationen zur Portfolioerweiterung

Um ihre Marktposition zu stärken, sollten Energieversorger gezielt technologische Innovationen nutzen, um ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio zu erweitern. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) ermöglicht es, Dienstleistungen zu personalisieren und maßgeschneiderte Angebote zu erstellen. IoT-Technologien bieten die Möglichkeit, den Energieverbrauch in Echtzeit zu über-

wachen und intelligente Lösungen wie Smart-Home-Produkte zu entwickeln. Die Blockchain-Technologie kann Prozesse sicherer und transparenter gestalten und so das Vertrauen der Kunden stärken und neue Geschäftsmodelle wie Peer-to-Peer-Energiehandel ermöglichen. Durch die kontinuierliche Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen, basierend auf den neuesten technologischen Trends, können sie schnell auf Marktveränderungen reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

Implementierung von Digital Attacker-Strategien

Die Nutzung digitaler Technologien und innovativer Ansätze ist entscheidend, um die Marktposition zu stärken und Prozesse zu optimieren. Eine Analyse der aktuellen digitalen Technologien und Markttrends hilft dabei, relevante Ansätze zu identifizieren. Auf dieser Grundlage sollte eine Digital Attacker-Strategie entwickelt werden, die die Nutzung innovativer Technologien und Ansätze umfasst. Pilotprojekte sind notwendig, um die neuen Technologien und Ansätze zu testen und deren Nutzen zu evaluieren. Erfolgreiche Ansätze sollten in die bestehenden Prozesse und Strukturen der Energieversorger integriert werden. Die Mitarbeiter sollten in den neuen Technologien und Ansätzen geschult werden, um deren erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

Etablierung eines Innovationsmanagements und Förderung einer Innovationskultur

Um die Innovationsfähigkeit zu erhöhen, sollten Energieversorger ein strukturiertes Innovationsmanagement etablieren und eine offene Innovationskultur fördern. Ein zentraler Innovationsbereich kann die Koordination und Unterstützung von Innovationsprojekten übernehmen, während regelmäßige Workshops und Ideenkampagnen Mitarbeiter dazu ermutigen, kreative Ideen einzubringen. Eine Unternehmenskultur, die Experimente und das Scheitern als Teil des Innovationsprozesses akzeptiert, ist entscheidend. Schu-

lungen, Anreize und Freiräume für kreative Projekte unterstützen diese Kultur und fördern die Innovationskraft der Mitarbeiter. Auch die Schaffung einer internen Innovations-Community kann den Austausch von Ideen und Best Practices fördern. Mitarbeiter, die sich für Innovationen interessieren, können sich in dieser Community vernetzen und gemeinsam an Projekten arbeiten. Regelmäßige Treffen und Veranstaltungen unterstützen den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit.

Teilnahme an Innovationsnetzwerken

Die aktive Beteiligung an Innovationsnetzwerken und -clustern fördert den Austausch von Wissen und Best Practices und stärkt die Innovationskraft. Der Beitritt zu diesen Netzwerken und die aktive Teilnahme an deren Veranstaltungen und Aktivitäten fördern den Wissensaustausch. Durch die Teilnahme an Workshops, Konferenzen und Diskussionsrunden kann Wissen und Best Practices ausgetauscht werden. Kooperationsprojekte innerhalb der Netzwerke beschleunigen die Entwicklung neuer und verbesserter Lösungen. Die gewonnenen Erkenntnisse und Best Practices sollten zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Innovationsprozesse genutzt werden.

Investitionen in erneuerbare Energien

Der Ausbau von Windparks, Solaranlagen und Biomassekraftwerken ist entscheidend, um die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen zu reduzieren. Detaillierte Pläne für den Ausbau dieser Anlagen sollten entwickelt werden. Alle notwendigen Genehmigungen und Zulassungen müssen eingeholt werden, um die Projekte umzusetzen. Die Finanzierung der Projekte sollte durch interne Mittel oder externe Investoren sichergestellt werden. Die Projekte sollten effizient und nachhaltig implementiert und betrieben werden. Die Performance der erneuerbaren Energieanlagen sollte kontinuierlich überwacht und optimiert werden.

Förderung von Elektromobilität

Der Ausbau der Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge ist entscheidend, um die Nutzung umweltfreundlicher Verkehrsmittel zu unterstützen. Eine Bedarfsanalyse hilft dabei, die Anforderungen an die Ladeinfrastruktur zu identifizieren. Geeignete Standorte für die Installation von Ladestationen sollten ausgewählt werden. Die Technologien für die Ladestationen sollten sorgfältig ausgewählt und implementiert werden. Maßnahmen zur Förderung der Nutzung der Ladestationen, wie Informationskampagnen und Anreize, sind notwendig.

EVU-Typ

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

1 Einschätzung/Marktbetrachtung Capgemini 2 am Beispiel von Respect Energy

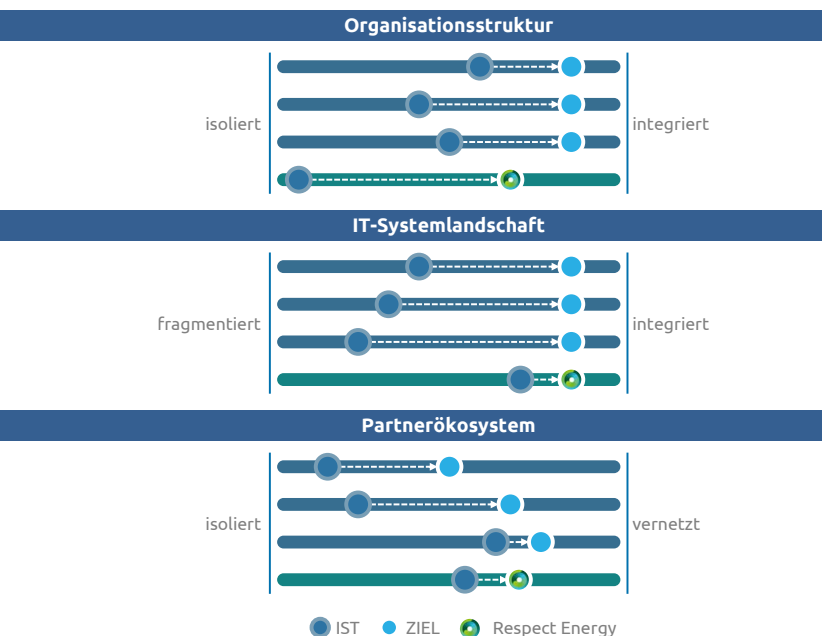
Abbildung 12: Gegenüberstellung der Ist- und der Zieleinordnungen in der Dimension „Betriebsmodell“

5.2.3 Dimension Betriebsmodell

Energieversorger sollten eine flexible und integrierte Organisationsstruktur fördern, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation ermöglicht. Dies hilft, Silodenken zu vermeiden und die Effizienz zu steigern.

Eine moderne IT-Systemlandschaft ist entscheidend, um eine einheitliche und integrierte IT-Infrastruktur zu implementieren, die effiziente Prozesse und eine hohe Datenqualität unterstützt. Dies

Betriebsmodell: Ausprägung¹



ermöglicht innovative und bewährte Methoden zu kombinieren, um eine optimale Betriebsführung zu gewährleisten. Ziel ist es, die Fragmentierung der Systeme zu reduzieren und eine einheitliche Datenbasis zu schaffen, die eine reibungslose Kommunikation zwischen den verschiedenen Systemen ermöglicht. Durch gezielte Investitionen in moderne IT-Infrastruktur und digitale Plattformen kann die Effizienz gesteigert und den Kunden ein nahtloses Erlebnis geboten werden. Eine schrittweise Modernisierung der IT-Systeme wird empfohlen, um die Herausforderungen bei der Datenkonsolidierung und der effizienten Nutzung der IT-Ressourcen zu bewältigen.

Ziel sollte zudem sein, mehr Partnerschaften einzugehen, insbesondere im Bereich erneuerbarer Energien, um regionale Projekte zu unterstützen und die lokale Wirtschaft zu fördern. Durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern können innovative Lösungen entwickelt und die Dienstleistungen erweitert werden. Eine enge Zusammenarbeit und starke regionale Bindung sollten dabei im Fokus stehen, um schnelle und effiziente Lösungen zu ermöglichen und von den Synergien zu profitieren, die sich aus diesen Kooperationen ergeben.

Transformationsmaßnahmen

Implementierung von Cross-Functional-Teams

Um die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zu fördern und Silodenken zu vermeiden, sollten insbesondere mittelgroße Stadtwerke die Implementierung von Cross-Functional-Teams in Betracht ziehen. Diese Teams bestehen aus Mitgliedern verschiedener Abteilungen und tragen dazu bei, abteilungsübergreifende Synergien zu schaffen. Darüber hinaus können flachere Hierarchien Entscheidungsprozesse beschleunigen und die interne Kommunikation verbessern.

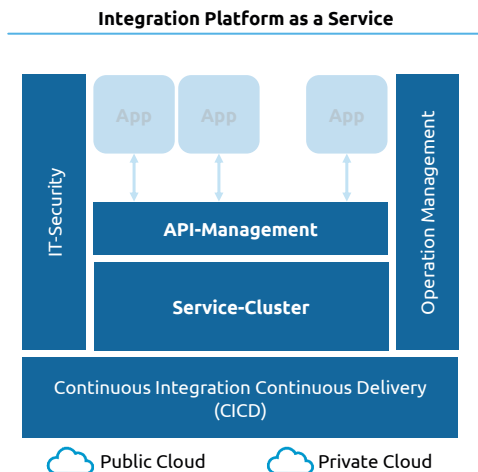


Abbildung 13: Integrations-Layer

Förderung einer offenen Kommunikationskultur

Eine umfassende Kommunikationsstrategie, die regelmäßige Meetings und gemeinsame Projekte umfasst, ist entscheidend. Durch die Einführung regelmäßiger abteilungsübergreifender Meetings wird der Austausch von Informationen und Ideen gefördert. Gemeinsame Projekte, bei denen Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen zusammenarbeiten, tragen dazu bei, gemeinsame Ziele zu erreichen und das Verständnis füreinander zu stärken. Zudem sollten Mechanismen zur Erfassung und Analyse von Feedback etabliert werden, um die Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern und Anpassungen vorzunehmen.

Investitionen in moderne IT-Infrastruktur

Die Investition in eine moderne IT-Infrastruktur ist entscheidend für die Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Energieversorger. Durch gezielte Investitionen in fortschrittliche Technologien und Systeme können sie ihre IT-Ressourcen optimieren und die Betriebs-

führung verbessern. Dies umfasst die Erneuerung der Hardware, einschließlich leistungsfähiger Server, Netzwerkausrüstung und Endgeräte, um die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der IT-Infrastruktur zu gewährleisten. Moderne Hardware bietet höhere Verarbeitungsgeschwindigkeiten, größere Speicherkapazitäten und verbesserte Sicherheitsfunktionen.

Darüber hinaus ist die Implementierung fortschrittlicher Softwarelösungen, die speziell auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind, von großer Bedeutung. Diese Softwarelösungen können die Effizienz der Arbeitsprozesse erheblich steigern und umfassen sowohl betriebswirtschaftliche Anwendungen als auch spezialisierte Software für die Verwaltung und Analyse von Energiedaten. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung eines Integration-Layers (Abbildung 13), der als Middleware fungiert und den Datenaustausch zwischen verschiedenen IT-Systemen ermöglicht. Dies reduziert die Fragmentierung und schafft eine einheitliche Datenbasis, die eine reibungslose Kommunikation zwischen den Systemen unterstützt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Nutzung von Cloud-Diensten, die eine flexible und skalierbare IT-Infrastruktur ermöglichen. Durch die Migration von Daten und Anwendungen in die Cloud können sie ihre IT-Ressourcen bedarfsgerecht erweitern und optimieren. Cloud-Technologien bieten zudem eine hohe Verfügbarkeit und Ausfallsicherheit.

Investitionen in moderne Sicherheitslösungen sind ebenfalls unerlässlich, um die IT-Infrastruktur vor Bedrohungen zu schützen. Dies umfasst die Implementierung von Firewalls, Verschlüsselungstechnologien und regelmäßigen Sicherheitsupdates, um die Datenintegrität und Vertraulichkeit zu gewährleisten.

Schließlich ist es wichtig, dass die Mitarbeiter regelmäßig geschult und weitergebildet werden, um die neuen Technologien effektiv nutzen zu können. Dies fördert nicht nur die Akzeptanz der neuen Systeme, sondern stellt auch sicher, dass die IT-Infrastruktur optimal genutzt wird.

Aufbau eines Partnerökosystems

Der Aufbau strategischer Partnerschaften ist von zentraler Bedeutung. Energieversorger sollten Kooperationen mit lokalen Unternehmen, Technologieanbietern und Forschungseinrichtungen eingehen, um innovative Lösungen zu entwickeln und regionale Projekte zu unterstützen.

Auch die aktive Teilnahme an Netzwerken und Verbänden, ermöglicht den Austausch von Best Practices und das Nutzen gemeinsamer Ressourcen und Know-how. Darüber hinaus ist die Förderung von Innovationsprojekten essenziell. Energieversorger sollten Initiativen im Bereich erneuerbarer Energien und Digitalisierung initiieren und unterstützen, um ihre Marktposition zu stärken und Synergien zu nutzen.

5.2.4 Dimension Prozesse

Energieversorger sollten ihre End-to-End-Prozesse umfassend optimieren und nahtlos integrieren, um eine durchgängige Prozesssicht zu etablieren. Die derzeitigen isolierten und starren Strukturen müssen durch eine ganzheitliche und flexible Prozessgestaltung ersetzt werden. Dies erfordert eine tiefgreifende Transformation, die auf modernen Automatisierungstechnologien basiert.

Ein hoher Automatisierungsgrad ist entscheidend, um die Prozesseffizienz signifikant zu steigern und die Betriebskosten nachhaltig zu senken. Durch den Einsatz fortschrittlicher Automatisierungs-

EVU-Typ

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

Kleines Stadtwerk

Mittelgroßes Stadtwerk

Großes Stadtwerk

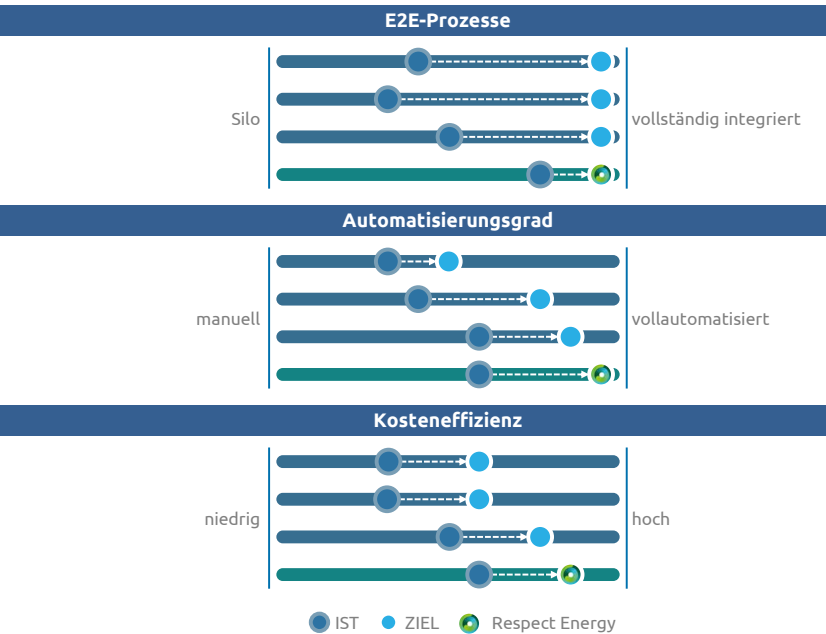
Vertriebsgesellschaften/Newcomer²

1 Einschätzung/Marktbetrachtung Capgemini 2 am Beispiel von Respect Energy

Abbildung 14: Gegenüberstellung der Ist- und der Zieleinordnungen in der Dimension „Prozesse“

technologien können repetitive und zeitaufwändige Aufgaben automatisiert werden. Dies ermöglicht den Mitarbeitern, sich auf wertschöpfende Tätigkeiten zu konzentrieren und ihre Gesamtproduktivität zu erhöhen. Automatisierung trägt auch dazu bei Fehler zu reduzieren und die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern. Zusätzlich sollten insbesondere mittelgroße und große Stadtwerke innovative Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) und Machine Learning (ML) integrieren, um datengetriebene Entscheidungen zu treffen und proaktive Maßnahmen zu ergreifen. Diese

Prozesse: Ausprägung¹



Technologien können Muster in großen Datenmengen erkennen und wertvolle Einblicke liefern, die zur kontinuierlichen Prozessverbesserung beitragen.

Die Mitarbeiterentwicklung spielt ebenfalls eine zentrale Rolle in diesem Transformationsprozess. Investitionen in Schulungen und Weiterbildungen sind notwendig, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Umgang mit neuen Technologien zu verbessern. Change-Management-Strategien helfen, die Akzeptanz und das Engagement

der Mitarbeiter zu fördern und eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen zu etablieren.

Insgesamt führt diese ganzheitliche und flexible Prozessgestaltung zu einer erheblichen Steigerung der Prozesseffizienz, einer Reduzierung der Betriebskosten und einer Verbesserung der Qualität.

Transformationsmaßnahmen

Einführung eines zentralen Prozessmanagements

Die Einführung eines zentralen Prozessmanagements ist eine entscheidende Transformationsmaßnahme, um die End-to-End-Prozesse zu optimieren und zu integrieren. Ein zentrales Prozessmanagement sorgt für eine einheitliche und strategiekonforme Steuerung aller Prozesse und erhöhte so erheblich die Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Durch die systematische Analyse, Priorisierung und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse können Engpässe und Ineffizienzen gezielt identifiziert und beseitigt werden.

Ein zentraler Ansatz schafft eine zentrale Anlaufstelle für alle prozessbezogenen Aktivitäten, erleichtert die Koordination und

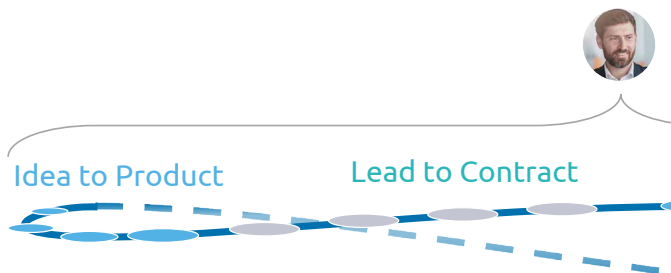


Abbildung 15: Schematische Darstellung einer End-to-End-Customer Journey

Kommunikation zwischen den Abteilungen und stellt sicher, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Stand sind. Dies ermöglicht die unternehmensweite Implementierung von Best Practices und fördert die Standardisierung der Prozesse.

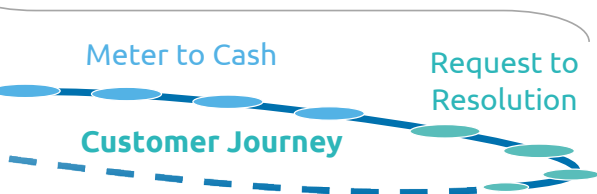
Die Einführung eines zentralen Prozessmanagements umfasst mehrere Schritte, darunter die Erstellung einer umfassenden Prozesslandkarte, die Definition klarer Ziele und Kennzahlen, die Priorisierung der wichtigsten Prozesse sowie die Entwicklung eines effektiven Prozesscontrollings.

Insgesamt unterstützt ein zentrales Prozessmanagement dabei, die End-to-End-Prozesse ganzheitlich und flexibel zu gestalten und somit eine durchgängige Prozesssicht zu etablieren. Dies ist ein wesentlicher Schritt, um die angestrebte Transformation erfolgreich umzusetzen

Benennung von End-to-End-Verantwortlichen

Um die Optimierung und Integration der Prozesse zu fördern, sollten Energieversorger Verantwortliche benennen, die eine ganzheitliche Sichtweise auf die Prozesse haben und diese kontinuierlich überwachen und verbessern. Sie arbeiten eng mit dem

End-to-End Verantwortlicher orchestriert alle Touchpoints entlang der Customer Journey



zentralen Prozessmanagement zusammen und stellen sicher, dass die verschiedenen Prozessschritte effizient und reaktionsfähig auf Veränderungen sind.

Zunächst sollten klare Rollenbeschreibungen für die End-to-End-Verantwortlichen entwickelt werden, die ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten definieren. Geeignete Mitarbeiter sollten identifiziert und benannt werden, um diese Rolle zu übernehmen. Eine umfassende Schulung in Prozessmanagement und -optimierung stellt sicher, dass die Verantwortlichen über die notwendigen Fähigkeiten verfügen. Kommunikationskanäle, die den Austausch zwischen den End-to-End-Verantwortlichen und den verschiedenen Abteilungen fördern, sind entscheidend. Mechanismen zur Überwachung der Prozessoptimierungen und zur Erfassung von Feedback sollten implementiert werden, um kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen.

Implementierung von Process Mining

Um die End-to-End-Prozesse weiter zu optimieren und zu integrieren, kann der Einsatz von Process Mining eine entscheidende Rolle spielen. Process Mining nutzt Daten aus den IT-Systemen, um die tatsächlichen Prozessabläufe zu visualisieren und zu analysieren. Dies ermöglicht es, versteckte Ineffizienzen und Abweichungen in den Prozessen aufzudecken und gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln.

Zunächst werden Daten aus den relevanten IT-Systemen, wie ERP- oder CRM-Systemen, extrahiert. Diese Daten umfassen Zeitstempel, Benutzeraktionen und andere relevante Informationen. Anschließend werden die realen Prozessabläufe mithilfe von Process Mining-Tools visualisiert und ermöglichen so ein tiefes Verständnis der tatsächlichen Abläufe und deren Varianten.

Durch die Analyse der visualisierten Prozesse können Engpässe, Verzögerungen und ineffiziente Schritte präzise identifiziert werden. Process Mining zeigt genau, wo und warum diese Probleme auftreten. Auf Basis dieser Analyse können gezielte Maßnahmen zur Beseitigung der Engpässe entwickelt werden. Dies kann die Automatisierung von Aufgaben, die Umstrukturierung von Prozessen oder die Verbesserung der Kommunikation umfassen.

Die kontinuierliche Überwachung der Prozesse stellt sicher, dass die Verbesserungen nachhaltig sind. Bei Bedarf können die Maßnahmen angepasst werden, um auf neue Herausforderungen zu reagieren. Durch den Einsatz von Process Mining können Energieversorger ihre Prozesseffizienz erheblich steigern, die Betriebskosten senken und die Qualität ihrer Dienstleistungen verbessern.

Integration moderner Technologien wie z. B. (Gen)AI und Machine Learning

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI/AI) und Machine Learning (ML) optimiert und integriert die End-to-End-Prozesse der Energieversorger. Diese Technologien ermöglichen es, große Datenmengen zu analysieren und Muster zu erkennen, die für die Prozessverbesserung genutzt werden können.

Zunächst können KI-Algorithmen eingesetzt werden, um historische Daten zu analysieren und Vorhersagen über zukünftige Ereignisse zu treffen. Beispielsweise kann die Nachfrage nach bestimmten Dienstleistungen prognostiziert werden, um eine bessere Ressourcenplanung zu ermöglichen. Machine Learning-Modelle können kontinuierlich aus neuen Daten lernen und ihre Vorhersagen und Empfehlungen im Laufe der Zeit verbessern.

Ein konkretes Anwendungsbeispiel ist die Optimierung des Kundenservices. Durch den Einsatz von KI-gesteuerten Chatbots können

Routineanfragen automatisiert und rund um die Uhr bearbeitet werden. Dies entlastet die Mitarbeiter und ermöglicht ihnen so, sich auf komplexere und wertschöpfende Aufgaben zu konzentrieren. Darüber hinaus können ML-Algorithmen genutzt werden, um Kundenfeedback zu analysieren und Trends sowie potenzielle Probleme frühzeitig zu erkennen.

Ein zentraler Anwendungsbereich von GenAI ist die automatisierte Erstellung von Prozessoptimierungsvorschlägen. Durch die Analyse großer Datenmengen kann GenAI Muster und Anomalien in den Prozessen erkennen und darauf basierend Optimierungsvorschläge

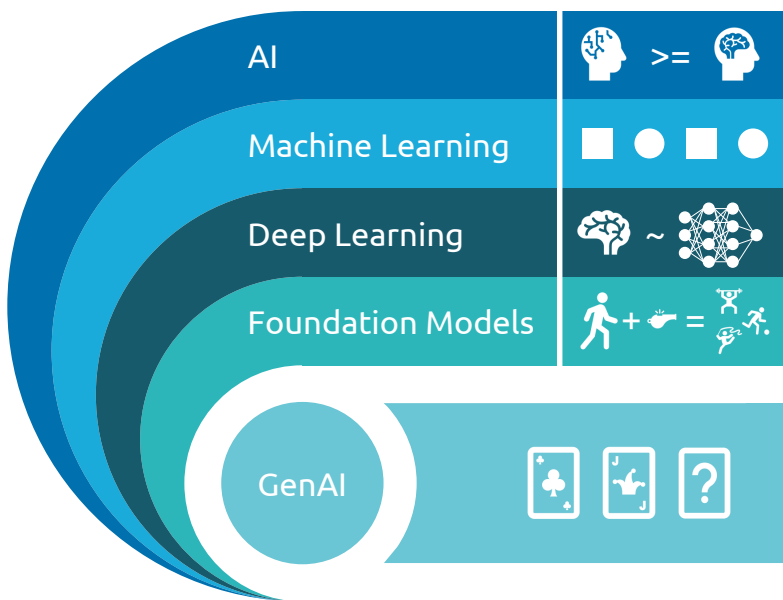


Abbildung 16: Künstliche Intelligenz (KI): Definition und Anwendungsbereiche

generieren. Dies hilft dabei, ineffiziente Abläufe zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung zu entwickeln.

Ein weiteres Beispiel ist die personalisierte Kundenkommunikation. GenAI kann genutzt werden, um maßgeschneiderte Antworten und Lösungen für Kundenanfragen zu generieren. Dies verbessert nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern entlastet auch die Mitarbeiter, die sich auf komplexere Aufgaben konzentrieren können. Insgesamt bieten neue Technologien den Energieversorgern die Möglichkeit, ihre Prozesseffizienz zu steigern, die Betriebskosten zu senken und die Qualität ihrer Dienstleistungen zu verbessern.

... zielt darauf ab, Maschinen Aufgaben ausführen zu lassen, die menschliche Intelligenz erfordern, wie zum Beispiel logisches Denken, genauso gut oder besser als Menschen

... erkennt Muster oder Anomalien in Daten ohne explizite Programmierung

... verwendet große neuronale Netzwerke, um aus Daten zu lernen, indem komplexe Muster in jeder Schicht aufgeschlüsselt werden

... sind vortrainierte, große Modelle, die mit minimalen Änderungen an verschiedene Aufgaben angepasst werden können

... erzeugt etwas Neues, indem es immer wieder das nächste Stück der Sequenz vorhersagt

Durch den Einsatz dieser fortschrittlichen Technologie können sie ihre digitale Transformation vorantreiben und sich zukunfts-sicher aufstellen.

Einführung von No-/Low-Code-Lösungen

Die Einführung von No-/Low-Code-Lösungen unterstützt Energieversorger dabei, ihre Prozesse effizienter zu gestalten und die Abhängigkeit von externen IT-Spezialisten zu reduzieren.

Ein wesentlicher Bestandteil der erfolgreichen Implementierung von No-/Low-Code-Lösungen ist die Einrichtung eines Center of Excellence (CoE). Dieses CoE fungiert als zentrale Anlaufstelle für Best Practices, Standards und Governance im Bereich der No-/Low-Code-Entwicklung. Es unterstützt die verschiedenen Abteilungen bei der Identifikation und Umsetzung neuer Use Cases und stellt sicher, dass die Lösungen den Unternehmensrichtlinien entsprechen und optimal genutzt werden.

Zusätzlich zur Einrichtung eines CoE ist es wichtig, kontinuierliche Schulungen für die Mitarbeiter anzubieten. Diese Schulungen sollten darauf abzielen, die Mitarbeiter in der Nutzung der No-/Low-Code-Plattformen zu befähigen und sie dabei zu unterstützen, kontinuierlich neue Use Cases zu identifizieren. Durch regelmäßige Workshops und Trainings können die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten erweitern und innovative Lösungen entwickeln, die zur Prozess-optimierung und Effizienzsteigerung beitragen.

Die Überwachung und Erfolgsmessung der implementierten Lösungen sind entscheidend, um den Nutzen der No-/Low-Code-Lösungen zu bewerten. Durch die Nutzung von Kennzahlen wie Zeitersparnis, Kostensenkung und Fehlerreduktion kann der

Erfolg der Transformationsmaßnahme gemessen und weiter verbessert werden.

Verbesserung der Datenqualität

Die Verbesserung der Datenqualität ist entscheidend für den Erfolg von Automatisierungs- und Digitalisierungsmaßnahmen. Eine hohe Datenqualität ermöglicht es Energieversorgern, fundierte Entscheidungen zu treffen und Prozesse effizient zu gestalten.

Zunächst sollte eine umfassende Bestandsaufnahme der vorhandenen Daten durchgeführt werden, um alle relevanten Datenquellen zu identifizieren und die Qualität der Daten zu bewerten. Anschließend erfolgt die Bereinigung der Daten, um Fehler zu korrigieren, Duplikate zu entfernen und fehlende Informationen zu ergänzen. Verschiedene Technologien können hierbei unterstützen, indem sie leistungsstarke Datenbereinigungstools bereitstellen.

Um eine einheitliche Datenqualität sicherzustellen, sollten zudem Standards und Richtlinien für die Datenerfassung und -pflege definiert werden. Moderne Datenmanagementsysteme unterstützen die Verwaltung und Pflege der Datenqualität und ermöglichen eine kontinuierliche Verbesserung.

Aber auch die Mitarbeiter spielen eine entscheidende Rolle bei der Sicherstellung der Datenqualität. Durch gezielte Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen sollten die Mitarbeiter für die Bedeutung der Datenqualität sensibilisiert und in den richtigen Umgang mit Daten eingeführt werden. Dies umfasst die Schulung in den definierten Standards und Richtlinien sowie die Nutzung der Datenmanagementsysteme.

Die Datenqualität muss kontinuierlich überwacht und verbessert werden. Regelmäßige Audits und Qualitätskontrollen, unterstützt durch entsprechende Technologien, stellen sicher, dass die Daten den definierten Standards entsprechen. Bei Abweichungen müssen Korrekturmaßnahmen ergriffen und die Prozesse entsprechend angepasst werden.

Der Einsatz von Technologien wie Künstlicher Intelligenz (KI) und maschinellem Lernen, kann die Datenqualitätssicherung unterstützen, indem Muster und Anomalien erkannt und automatisch Korrekturvorschläge gemacht werden. Dadurch wird die Datenqualität kontinuierlich verbessert und die manuelle Überprüfung reduziert.

Mitarbeiterentwicklung & Change Management

Schulungen und Weiterbildungen sind essenziell, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Umgang mit neuen Technologien zu verbessern. Durch regelmäßige Schulungsprogramme können die Mitarbeiter die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben, um moderne Automatisierungstechnologien und digitale Tools effektiv zu nutzen. Dies erhöht nicht nur die individuelle Kompetenz, sondern trägt auch zur Gesamtproduktivität des Unternehmens bei. Beispielsweise können Schulungen zu Themen wie Robotic Process Automation (RPA), Künstliche Intelligenz (KI) und Datenanalyse angeboten werden. Mitarbeitende erhalten durch diese Weiterbildungen die Möglichkeit, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und auf dem neuesten Stand der Technik zu bleiben.

Parallel dazu ist **Change Management** von großer Bedeutung, um die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeiter zu fördern. Veränderungsprozesse können oft auf Widerstand stoßen, daher

ist es wichtig, Strategien zu implementieren, die die Mitarbeiter aktiv einbeziehen und unterstützen. Dies kann durch transparente Kommunikation, regelmäßige Feedback-Runden und die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse erreicht werden. Change-Management-Strategien helfen dabei, eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen zu fördern und die Mitarbeiter zu motivieren, sich aktiv an der Transformation zu beteiligen. Ein erfolgreiches Change Management stellt sicher, dass die Mitarbeiter die neuen Technologien und Prozesse nicht nur akzeptieren, sondern auch effektiv nutzen.

6. Fazit

Diese Broschüre bietet eine umfassende Analyse und strategische Anleitung für die Transformation von Energieversorgern im modernen Energiemarkt. Durch die systematische Einordnung verschiedener Energieversorger-Typen und die detaillierte Darstellung des EnergyNext Frameworks wird eine klare Struktur für die Bewertung und Weiterentwicklung von Energieversorgern geschaffen. Die vorgestellten Transformationsmaßnahmen entlang der Dimensionen Markt, Portfolio, Betriebsmodell und Prozesse bieten konkrete Handlungsempfehlungen, die insbesondere auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen mittelgroßer Stadtwerke zugeschnitten sind.

Die Einführung digitaler Technologien, die Förderung von Nachhaltigkeit und die Optimierung von Prozessen sind zentrale Elemente dieser Transformation. Durch die gezielte Implementierung von Automatisierung, Künstlicher Intelligenz (KI) und modernen IT-Infrastrukturen können sie ihre Effizienz steigern, die Kundenzufriedenheit erhöhen und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern. Die Broschüre zeigt, dass eine ganzheitliche und flexible Prozessgestaltung, kombiniert mit einer starken Innovationskultur und strategischen Partnerschaften, der Schlüssel zu einer erfolgreichen Transformation ist.

Ein Beispiel für diese Transformation ist Respect Energy. Das Unternehmen zeigt, wie sich das klassische Commodity-Geschäft durch Skalierbarkeit, Digitalisierung und intelligente Partnerschaften zukunftsfähig weiterentwickeln lässt. Respect Energy setzt auf integrierte Organisationsstrukturen, eine starke Marktpräsenz und innovative Produktlösungen, um den Anforderungen des modernen Energiemarktes gerecht zu werden.

7. Checkliste für digitale und nachhaltige Transformationsmaßnahmen

Diese Checkliste bietet eine umfassende Übersicht über die Maßnahmen, die Energieversorger ergreifen können, um ihre digitale und nachhaltige Transformation voranzutreiben.

Themenfeld	Herausforderung	Lösungsansätze	Erledigt?
Digitale Transformation	Digitale Infrastruktur	Implementierung einer modernen IT-Infrastruktur (Cloud-Dienste, fortschrittliche Softwarelösungen)	
		Sicherstellung der Datenintegration und -konsolidierung	
	Automatisierung	Einführung von Robotic Process Automation (RPA) zur Automatisierung repetitiver Aufgaben	
		Implementierung von No-/Low-Code-Plattformen zur schnellen Entwicklung von Anwendungen	
	Künstliche Intelligenz (KI) und Machine Learning (ML)	Einsatz von KI-Algorithmen zur Analyse von Kundendaten und Vorhersage von Trends	
		Nutzung von ML-Modellen zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen	
	Digitale Kundenplattform	Entwicklung einer zentralen Plattform für alle Kundendaten und Interaktionen	
		Integration von Self-Service-Funktionalitäten (Zählerstände eingeben, Tarifwechsel, etc.)	
	Cyber-Sicherheit	Implementierung moderner Sicherheitslösungen (Firewalls, Verschlüsselung)	
		Regelmäßige Sicherheitsupdates und Schulungen für Mitarbeiter	

Themenfeld	Herausforderung	Lösungsansätze	Erledigt?
Nachhaltige Transformation	Erneuerbare Energien	Ausbau von Windparks, Solaranlagen und Biomassekraftwerken	
		Förderung von Power Purchase Agreements (PPAs) für langfristige Versorgungssicherheit	
	Energieeffizienz	Implementierung von Energieeffizienzprogrammen für Kunden	
		Entwicklung und Vermarktung von Smart-Home-Produkten zur Optimierung des Energieverbrauchs	
	Elektromobilität	Ausbau der Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge	
		Förderung der Nutzung von Elektromobilität durch Informationskampagnen und Anreize	
	Nachhaltige Beschaffung	Sicherstellung der nachhaltigen Beschaffung von Materialien und Dienstleistungen	
		Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Erzeugern erneuerbarer Energien	

Themenfeld	Herausforderung	Lösungsansätze	Erledigt?
Partnerschaften und Kooperationen	Strategische Partnerschaften	Aufbau von Kooperationen mit Technologieanbietern, Forschungseinrichtungen und lokalen Unternehmen	
		Teilnahme an Innovationsnetzwerken und -clustern	
	Gemeinsame Projekte	Durchführung gemeinsamer Forschungs- und Entwicklungsprojekte	
		Förderung von regionalen Projekten im Bereich erneuerbare Energien und Digitalisierung	

Themenfeld	Herausforderung	Lösungsansätze	Erledigt?
Mitarbeiter- entwicklung und Change Management	Schulungen und Weiterbildungen	Regelmäßige Schulungsprogram- me zu neuen Technologien und Nachhaltigkeitspraktiken	
		Förderung einer offenen Innova- tionskultur durch Workshops und Ideenkampagnen	
	Change Management	Implementierung von Change- Management-Strategien zur Förderung der Akzeptanz neuer Technologien	
		Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und kon- tinuierliche Kommunikation	
	Feedback und Verbesserung	Etablierung von Mechanismen zur Erfassung und Analyse von Mit- arbeiter- und Kundenfeedback	
		Kontinuierliche Überwachung und Anpassung der Transforma- tionsmaßnahmen	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Herausgeber

BDEW Bundesverband der
Energie- und Wasserwirtschaft e. V.
www.bdew.de

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

Redaktion und Ansprechpartner BDEW

Peter Krümmel
E-Mail peter.kruemmel@bdew.de

Layout und Satz

pinx.design
www.pinx.design

Stand Mai 2025

Disclaimer

Zur besseren Lesbarkeit wurde vorrangig das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders gekennzeichnet – auf alle Geschlechter.



Hier geht's zur Digitalversion