
Digitalisierung in der Energiewirtschaft

Frank Krickel

Inhaltsverzeichnis

1	„Digital“: was ist das?	42
1.1	Digitalisierung – (nur) ein Hype?	42
1.2	Audi City – ein digitaler Vertriebskanal	43
1.3	Musikindustrie: 15 Jahre Krise	44
1.4	Was ist Digitalisierung?	45
2	Digitale Lösungen und Geschäftsmodelle in der Energiewirtschaft	49
2.1	Vertrieb	49
2.2	Smart Meter	53
2.3	Smart Grids – und Digitalisierung im Netz	55
2.4	Neue Geschäftsmodelle	59
3	Was bedeutet Digitalisierung für die IT?	65
3.1	IT-technische Merkmale digitaler Lösungen	65
3.2	Digitale Herausforderungen an „die IT“	67
3.3	„Exklusive“ und „inklusive“ Sicht auf IT	68
3.4	Klassische und Digitale IT – ein Paradigmenwechsel	68
3.5	„Kann unsere IT das?“	70
3.6	Anforderungen an die interne IT	71
	Literatur	72

F. Krickel (✉)
Krickel Executive Consulting
Wedemark, Deutschland
E-Mail: frank.krickel@krickel.com

1 „Digital“: was ist das?

1.1 Digitalisierung – (nur) ein Hype?

Alle reden von „Digitalisierung“ – in der Regel verbunden mit erheblichen Erwartungen für Geschäft und Gesellschaft – ob gut oder schlecht. Dies geschieht nicht nur in IT- oder Business-Fachkreisen. Auch die Politik hat das Thema aufgenommen. Die „Digitale Agenda 2014–2017“ ist z. B. ein gemeinsames Projekt des deutschen Wirtschafts-, Innen- und Verkehrsministeriums. In der Generaldebatte zum Bundeshaushalt 2014 griff selbst Bundeskanzlerin Angela Merkel das Thema auf: „Wir werden natürlich auch in einen Bereich investieren, der unser Leben im 21. Jahrhundert in großem Maße prägt, nämlich in die Digitalisierung. ... Das Ausmaß der gesellschaftspolitischen Dimension der Digitalisierung kann nicht überschätzt werden. Unser gesamtes Leben wird sich verändern.“ (Bulletin der Bundesregierung 2014, S. 7)

Diese Erwartungshaltung findet sich gleichermaßen auch bei Industrievertretern und Beratungshäusern. Letztere haben „Digital Practices“ aufgebaut und bieten umfassende Expertise zur Digitalen Transformation von Unternehmen. So hat z. B. Roland Berger eine „Digital Impact“-Initiative ins Leben gerufen. Auch hier werden die Chancen von Digitalisierung thematisiert: „Unternehmen, die sich umfassend digital transformieren, steigern ihre Leistungsfähigkeit gegenüber dem Wettbewerb. Sie werden: schneller, umfassender informiert, effizienter, innovativer, kundenorientierter, verlässlicher, besser geführt ... und damit profitabler“ (Roland Berger 2014).

Wer aber eine Definition von Digitalisierung sucht, wird enttäuscht: Die Begriffe „Digital“ und „Digitalisierung“ bleiben seltsam unbestimmt. Der Einsatz von IT scheint doch „per definitionem“ immer digital zu sein – geht es hier schlicht um den Einsatz von „mehr IT“? Und Wikipedia beschreibt „Digitalisierung“ nüchtern als: „die Überführung analoger Größen in diskrete (abgestufte) Werte, zu dem Zweck, sie elektronisch zu speichern oder zu verarbeiten.“ (Digitalisierung, Wikipedia 2014).

Sicherlich ist diese rein technische Sicht der Digitalisierung nicht gemeint – aber sie verweist auf eines ihrer Kernelemente: Etwas Herkömmliches, Traditionelles, „Analoges“ wird ersetzt durch etwas Neues, das im Wesentlichen auf IT basiert. Aber rechtfertigt alleine der Wechsel der Technologie schon solche Erwartungen, wie sie mit dem Begriff der Digitalisierung offenbar verbunden sind?

Hohe Erwartungen einerseits – begriffliche Unbestimmtheit andererseits: Vollzieht sich hier vielleicht nur ein vorübergehender Medienhype – wie zum Jahrtausendwechsel mit dem Begriff der „New Economy“? Ich möchte in diesem Artikel zunächst einmal versuchen, das Phänomen „Digitalisierung“ etwas besser zu verstehen (Abschn. 1). In Abschn. 2 soll untersucht werden, inwieweit Digitalisierung ein Thema für die Energiewirtschaft ist und schließlich in Abschn. 3 betrachtet werden, welche Auswirkungen eine so verstandene Digitalisierung auf die interne IT-Organisation haben wird.

1.2 Audi City – ein digitaler Vertriebskanal

Wenn eine Definition nicht verfügbar ist, helfen vielleicht Beispiele weiter: Auf den Hamburger Strategietagen 2014 stellte der Audi-CIO Mattias Ulbrich das Thema „Audi City“ als ein Beispiel für Digitalisierung vor. Hinter diesem Namen verbirgt sich ein neuer Vertriebskanal der Audi AG. In ausgewählten Metropolen – bislang London, Peking und Berlin – werden in bester Lage vergleichsweise kleine aber edle Showrooms aufgebaut, die mithilfe von Touchscreens und großen Videoflächen eine Konfiguration eines Fahrzeugs zulassen. Lack- und Lederproben stehen zur Verfügung, legt man die ausgewählte Probe auf den Touchscreen verändert sich per RFID sofort die ausgewählte Konfiguration. Das Wunschfahrzeug lässt sich in verschiedene Landschaften versetzen und kann so – zwar virtuell – audiovisuell „erfahren“ werden. Selbstverständlich kann man die Konfiguration speichern und online weiter verarbeiten. Geschulte Berater unterstützen den Besucher und ermöglichen eine Probefahrt mit einem vergleichbaren Fahrzeug, das auf Wunsch aus der nächsten klassischen Niederlassung gebracht wird.

Mit Audi City versucht Audi spezielle Zielgruppen anzusprechen. Zum einen die zahlungskräftigen Kunden der Metropolen, die durch dieses exklusive Angebot angelockt werden. Explizit versucht Audi darüber auch junge, technikbegeisterte Menschen anzusprechen, die (noch) nicht über die Mittel verfügen, sich die multimedial konfigurierten Wunschautos zu leisten. Diese sollen aber bereits emotional an die Marke gebunden werden. Und offensichtlich ist man dabei erfolgreich: Der Showroom in London führte im ersten Jahr zu einem Umsatzplus von 70 %, davon entfielen 60 % auf „Markenwechsler“ (Der Tagesspiegel 2014).

Am Beispiel Audi City sind bereits drei Merkmale erkennbar, die Digitalisierung auszeichnen:

- Der Einsatz neuer Technologien: offensichtlich.
- Die Änderung im Geschäftsprozess: ohne die digitalen Mittel wäre dieser Vertriebskanal nicht denkbar.
- Der Perspektivwechsel hin zum Kunden: der Store ist da, wo die Zielgruppe ist (und nicht da, wo man möglichst viele Vorführwagen unterbringen kann).

Insbesondere der letzte Punkt sollte noch einmal betont werden: Audi City soll dem potentiellen Kunden vor allem ein Erlebnis bieten und dadurch Nähe zur Marke erzeugen. Damit begegnet Audi auch einem Trend: Lange bevor der Interessent zum Händler geht, hat er sich bereits intensiv online mit dem Thema beschäftigt. So gesehen ist Audi City eine Reaktion auf ein geändertes Kundenverhalten und somit auch ein Versuch, den „digitalen Kunden“ zum persönlichen Kontakt mit der Marke zu bringen.

Audi City erscheint „irgendwie“ wie ein Paradebeispiel: Der Einsatz von moderner IT eröffnet dem eigenen Unternehmen Chancen zur Differenzierung und zur Gewinnoptimierung: „IT enables Business“. Etwas grundsätzlich Neues entsteht und mit ihm entstehen

Chancen für das Unternehmen. Dies entspricht den positiven Erwartungen von Roland Berger u. a., wie wir sie zuvor gesehen haben. Im nächsten Beispiel werden wir aber sehen, dass eine rein optimistische Sicht auf Digitalisierung eventuell zu kurz greift.

1.3 Musikindustrie: 15 Jahre Krise

Im März 2014 konnte der Bundesverband Musikindustrie zum ersten Mal nach 15 Jahren ein leichtes Umsatzplus für die deutsche Musikindustrie vermelden (Bundesverband Musikindustrie e. V 2014) – allerdings nach massiven Umsatzeinbrüchen in den anderthalb Dekaden zuvor. Diese Entwicklung ist kein deutsches Phänomen, sondern reflektiert weltweite Umsatzeinbrüche, und damit anderthalb Jahrzehnte von Rezession und Krise in einer der bedeutendsten Branchen weltweit.

Der Grund für diese 15 Jahre andauernde Krise einer ganzen Industrie ist – Digitalisierung. Auch hier sind neue Technologien – in diesem Fall das Internet und das mp3-Format – beteiligt. Im Gegensatz zum Audi-City-Beispiel wurde hier aber nicht nur eine neue, digitale Variante eines bestehenden Geschäftsprozesses eingeführt: Vielmehr greift hier die Innovation auf das gesamte Geschäftsmodell durch: Das Kernprodukt sind auf einmal nicht mehr Tonträger, sondern download-fähige Dateien. Und es waren nicht die klassischen Player im Markt, die diese Innovation vorangetrieben haben, sondern Napster (1999) und Apple/iTunes (2001). Digitalisierung hat in diesem Fall zu einer Senkung der Markteintrittsbarrieren geführt, auf die die etablierten Unternehmen der Branche nicht angemessen reagieren konnten (siehe auch Dolata 2011).

Dies ist umso erstaunlicher, als die Musikindustrie in den 80er-Jahren bereits eine erste Welle von Digitalisierung überstanden hatte: die eigentliche, physikalische Digitalisierung, d. h. der Wechsel vom analogen (Schallplatte) zum digitalen Tonträger (CD). Ganz im Gegenteil: Dieser Wandel hatte der Branche sogar erhöhte Umsatzzahlen gebracht.

Worin liegt nun der Unterschied dieser beiden Wellen von Digitalisierung, warum profitiert eine Branche von der einen, während die andere Welle sie in eine globale Krise stürzt? Auf den Innovationsgrad der neuen Technologien lässt sich dies nicht zurückführen. Dieser war bei Einführung der CD sicherlich nicht niedriger.

Bei der Suche nach einer Antwort stoßen wir vielmehr auf ein geändertes Kundenverhalten: die von Napster und Apple angebotenen Plattformen waren einfach erreichbar, preisgünstig (im Extrem: illegal und damit „for free“) und unverbindlich, sie sprachen die Emotionswelt der Zielgruppe an – und wurden daher akzeptiert. Mit anderen Worten: Das geänderte Kundenverhalten einer Zielgruppe, die mit dem Medium Internet vertraut war, war die entscheidende Einflussgröße. Diese „Macht“ der Kunden, ermöglicht durch die Internet-Technologie, war in der Lage, die Rahmenbedingungen eines etablierten Marktes disruptiv zu verändern. Die etablierten Player in diesem Markt hingegen waren im „Innovator’s Dilemma“ gefangen und nicht in der Lage zu reagieren, geschweige denn, dass sie

in der Lage gewesen wären, den Markt zu bestimmen. Wir sehen auch hier wieder die drei Elemente von Digitalisierung:

- Neue Technologien
- Geänderte Geschäftsprozesse oder –modelle
- Geändertes Kundenverhalten und die neue Macht der Kunden

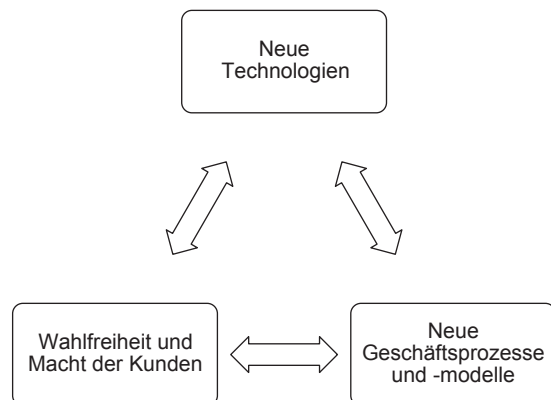
Das Beispiel zeigt weiterhin eindrucksvoll, dass Digitalisierung aus Sicht der etablierten Marktanbieter nicht nur als Chance (die man nutzen kann oder nicht) betrachtet werden darf. Es empfiehlt sich vielmehr, die signifikanten Risiken eines durch Digitalisierung ermöglichten Aufkommens neuer Geschäftsmodelle und – damit verbunden – neuer, besser aufgestellter Marktteilnehmer kritisch zu beobachten.

1.4 Was ist Digitalisierung?

Laut CapGemini und dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) handelt es sich bei der Digitalisierung oder der Digitalen Transformation um den „Einsatz von Technik, um die Performance oder die Reichweite von Unternehmen drastisch zu erhöhen – statt neue Technologien nur zu implementieren, geht es hierbei um Transformierung und Weiterentwicklung der Betriebsprozesse, des Kundenerlebnisses und der Geschäftsmodelle.“ (CapGemini 2011).

Der Weg zur Digitalisierung ist dabei nicht linear kausal: Es reicht nicht, Technologien zu untersuchen, neue Geschäftsprozesse und –modelle zu entwickeln, die der Kunde dann (hoffentlich) akzeptiert. Vielmehr scheinen digitale Erfolgsmodelle sich im Zusammenspiel dieser drei Elemente zu entwickeln (vgl. Abb. 1).

Abb. 1 Digitales Erfolgsmodell



1.4.1 Exkurs: Welche Technologien sind gemeint?

Nahezu alle digitalen Anwendungsfälle bauen auf „alten“ neuen Technologien auf: Internet Browser und E-Mail. Insbesondere Unternehmen, die bislang noch weniger in Richtung Digitalisierung investiert haben, werden alleine mit diesen Mitteln Erfolge erzielen können. Ein gutes Beispiel sind E-Mail-Marketing-Aktionen, die bei vielen Unternehmen aber bereits an einem mangelhaften Pflegegrad der Mail-Adressen im Kundenbestand scheitern. Es ist also weniger die Innovativität der Technologie, sondern die Innovativität der Geschäftsidee, die das „Neue“ an der Digitalisierung ausmacht.

Häufig werden im Zusammenhang mit Digitalisierung die von Gartner unter dem Begriff „Nexus of Forces“ zusammengefassten Technologien Social Media, Mobile, Analytics (oder Big Data) und Cloud erwähnt. In den letzten Monaten ist diese Gruppe durch die Ideen und Technologien rund um das „Internet of Things“ ergänzt worden. Was verbirgt sich hinter diesen Begriffen?

Unter **Mobile** fassen wir normalerweise Smartphones und Tablets zusammen. Typisch sind u. a. die Bedienung über Touchscreens, womit sich die Geräte als Computer weiter von ihrer Herkunft als Bürowerkzeuge entfernen, und der Einbezug von Standortinformationen über GPS. Sie beruhen auf Plattformmodellen, bei denen Apple bzw. Google als Plattformbetreiber den Markt und die Daten kontrollieren und Produkt- und Serviceprovider (Hersteller, Carrier, ...) Komponenten beistellen. Wesentliches neues Element ist hier aber „die App“, die nicht mehr vom Plattformbetreiber selber bereitgestellt wird – vielmehr kann jeder Partner Apps entwickeln und damit auf Basis der Plattform den eigentlichen Kundenkontakt halten und nutzen. Apple und Google profitieren hier von einem Modell, in dem sie weder die Komponenten liefern, noch die kundenbezogenen Lösungen – die Plattform selbst ist im Wesentlichen ein digitaler Intermediär. Auf dieses Plattformmodell werde ich gegen Ende des zweiten Abschnitts eingehen, wenn es um mögliche Rollen von Energieversorgern bei der Digitalisierung geht.

Mit dem Begriff **Social Media** beziehen wir uns in der Regel auf die bekannten Anwendungen wie Facebook, Twitter, etc., die über verschiedene Kanäle (Internet, Mobile) erreicht werden können. Social Media geht aber eigentlich darüber hinaus und beschreibt ein Phänomen der letzten 5–10 Jahre: den Zuwachs an Content im Internet, der von den Anwendern selbst produziert wird, d. h. den unter „Web 2.0“ bekannten Trend, im Internet nicht mehr primär vorgegebenen Content zu konsumieren, sondern eigenen Content zu erzeugen, sei es in der Form klassischer „Artikel“ wie bei Wikipedia, vor allem aber in der lockeren Form von Plattformen wie Facebook oder WhatsApp. Die Bedeutung von Social Media für Unternehmen ist hoch, da – lange bevor ein Interessent eine Firmen-Web-Site zum Kauf betritt – das Produkt in solchen Medien bereits erwähnt, verrissen oder empfohlen wurde. Naturgemäß entziehen sich die Social Media aber einer direkten Steuerung durch die Unternehmen.

Die bisher aufgeführten Technologien sind Online-Technologien, hier findet Mensch-Mensch oder Mensch-Maschine-Kommunikation über öffentlich zugängliche standardisierte Kanäle statt. Die Schlüsseltechnologie „**Big Data**“ (oder weniger reißerisch: **Analy-**

tics) ist von ganz anderer Art und ungleich schwerer zu verstehen. Mittels dieser Technologie sind wir in der Lage, Daten zu sammeln und auszuwerten, die in dreifacher Hinsicht „big“ sind:

- Datenmenge („Volume“): Es stehen inzwischen Unmengen an Daten zur Verfügung. Diese stammen aus internen oder externen Quellen, aus dem Nutzungsverhalten der User im Internet oder aus den oben erwähnten Social Media
- Veränderungsgeschwindigkeit („Velocity“): Daten verändern sich ständig, können aber aktuell, „in time“ ausgewertet und für Entscheidungen genutzt werden.
- Komplexität („Variety“): Daten sind nicht mehr nur strukturierte kaufmännische Daten, sondern können unstrukturiert sein: Texte, Bilder, Sprache, ...

Klassische Anwendungsfälle für Big Data-Methoden sind z. B. die Real-Time-Auswertungen von Nutzerverhalten im Internet (z. B. Amazon's berühmte „Kunden, die diesen Artikel ...“-Funktion) oder die Auswertung von Sensordaten zur Predictive Maintenance.

Cloud schließlich steht für die Bereitstellung von IT-Leistungen über das Internet zu standardisierten Konditionen – und ist im Themenzusammenhang Digitalisierung vor allem als Alternative zum klassischen IT-Betrieb von Interesse.

Alle diese Technologien haben gemeinsam, dass sie die klassischen Grenzen der internen Unternehmens-IT überschreiten – sie ermöglichen die Kommunikation zwischen der Innenwelt und der Außenwelt, in der einige dieser Technologien bereits zum Standard wurden (Mobile, Social). Hier passen sich Unternehmen dem geänderten Technologienutzungsverhalten der Kunden an – und nicht umgekehrt.

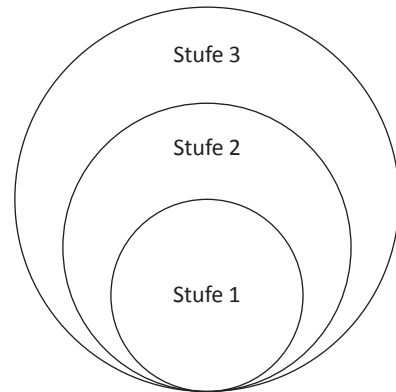
Mit dem **Internet of Things** betreten wir einen weiteren Kreis: Auch hier reichen die Technologien ggf. über die Grenzen von Unternehmen hinaus: es sind aber nicht mehr Menschen, sondern Maschinen, die mittels Sensoren und Aktoren kommunizieren. Diese können in Haushaltsgeräte, technischen Anlagen, Autos, Kleidung ... kurz in allem („everything“) integriert sein.

1.4.2 Reichweite von Digitalisierung

Die diskutierten Beispiele von Digitalisierung erreichen offensichtlich unterschiedliche Grade von Veränderungen auf Businessseite. Ich möchte in diesem Zusammenhang von einer unterschiedlichen Reichweite von Digitalisierung reden, und diese in drei Stufen unterteilen (vgl. Abb. 2):

- Stufe 1: Analoge Prozesse werden digital nachgebildet und optimiert (Beispiel: elektronischer Versand von Rechnungen statt Papierversand)
- Stufe 2: Neue Ansätze (Prozesse, Produkte, ...), die nur digital möglich sind, werden eingesetzt, aber das Geschäftsmodell bleibt grundsätzlich gleich (Beispiel: Audi City)
- Stufe 3: Neue digitale Geschäftsmodelle und Märkte ergänzen oder ersetzen die bestehenden Modelle (Beispiel: Musikindustrie).

Abb. 2 Drei Stufen der Digitalisierung



Während Stufe 1 und 2 wie eine lineare Fortsetzung des bestehenden Geschäftsmodells erscheinen, ist Stufe 3 anders: Hier entstehen neue Geschäftsmodelle, oftmals zulasten der bestehenden Modelle (und der Unternehmen, die diese Modelle betreiben und kontrollieren). Downloadbörsen für Musik sind ein Beispiel, ein anderes wären z. B. Taxi-Apps wie „myTaxi“, die mit digitalen Mitteln (Internet, Smartphone-Apps) das bestehende Geschäftsmodell von Taxi-Vermittlern angreifen. Der Betreiber von myTaxi wurde zwischenzeitlich von Daimler übernommen. Wir sehen hier also beide paradigmatischen Fälle: ein neuer Player tritt mit einem neuen Geschäftsmodell in einen bestehenden Markt ein (myTaxi, Napster) oder ein bestehendes großes Unternehmen einer „anliegenden“ Branche betritt den Markt (Apple, Daimler). Dass digitale Geschäftsmodelle der Stufe 3 die Verhältnisse in bestehenden Branchen signifikant verändern können, ist – je nach Blickwinkel – eine Chance oder ein Risiko, deren/dessen man sich in vielen Branchen bewusst ist (KPMG 2013). Für die Energiewirtschaft werde ich auf diese Fragestellung am Ende von Abschn. 2 zurückkommen.

1.4.3 Wie weit soll Digitalisierung gehen?

In vielen Diskussionen – insbesondere in der Energiewirtschaft – war ich mit der Frage konfrontiert, wie weit im Sinne des oben genannten Stufenmodells ein Unternehmen „gehen **will**“. Wenn wir das letzte Kernelement – das geänderte Kundenverhalten und die damit verbundene neue Macht und Wahlfreiheit des Kunden – in diesem Zusammenhang berücksichtigen, ist diese Frage falsch gestellt: Vielmehr müsste man dann fragen, wie weit man mindestens gehen **muss**, um in einem Markt, in dem Kunden die Wahl haben, nicht erheblichen Schaden zu nehmen. Diese Sichtweise, nach der Digitalisierung eine notwendige Anpassung von Unternehmen auf geänderte Marktbedingungen ist, findet sich auch bei Karl-Heinz Land. Dieser spricht in diesem Zusammenhang von einem digitalen Darwinismus: „Unter „Digitalem Darwinismus“ verstehen wir, wenn sich Technologie und Gesellschaft schneller ändern, als Unternehmen in der Lage sind, sich daran anzupassen ...“ (www.neuland.de, 2014).

Damit stellt sich aber auch die Frage an die Energiewirtschaft: Ist Digitalisierung etwas, das im Rahmen der bestehenden Geschäftsmodelle Differenzierungs- und Gewinnchancen verspricht (wie im Audi-Beispiel)? Oder gibt Digitalisierung dem Kunden die

Macht, neue Geschäftsmodelle zu wählen und damit die gesamte Industrie zu beeinflussen – und die gegebenenfalls wie im Falle der Musikindustrie von Branchenfremden zuerst angeboten werden?

2 Digitale Lösungen und Geschäftsmodelle in der Energiewirtschaft

Ein paar einleitende Bemerkungen zuvor: Energiewirtschaft ist ein weiter Begriff – zu weit, um alle Aspekte auf den nächsten Seiten beleuchten zu können. Ich werde mich daher auf einige wesentliche Facetten beschränken: Zum einen werde ich konkret die Situation in Deutschland betrachten, mit der Sparte „Strom“ im Fokus. Ausgangspunkt meiner Überlegungen ist das klassische Energieversorgungsunternehmen – von den „großen Vier“ bis zu den Stadtwerken. Und schließlich werde ich vor allem die Teile der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette betrachten, die am ehesten mit dem Endverbraucher in Kontakt kommen – dieser allerdings tritt in verschiedenen Rollen auf: als Vertriebskunde, als Netzkunde, als „Prosumer“ oder als ökologisch interessierter oder kommunal engagierter Bürger.

2.1 Vertrieb

2.1.1 Wechselbereitschaft und Vertriebsstrategie

Strom (und auch Gas) sind frei handelbare Produkte. Aus Kundensicht decken sie Grundbedürfnisse ab, haben aber aufgrund fehlender Differenzierungsmöglichkeiten einen starken Commodity-Charakter. Laut einer Studie des Hamburger Beratungshauses Putz & Partner (Putz und Partner AG 2014) ist der günstigere Preis des neuen Anbieters der Hauptgrund (91 %) zum Wechsel. Darauf folgen der Wunsch nach Ökostrom, Umzug und der Wunsch nach besserem Service. Allerdings geben nur 37 % der Befragten an, dass bei der Auswahl des Anbieters ausschließlich der Preis eine Rolle spielt, der gute Ruf und die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters, Wahlmöglichkeiten in den Tarifen und positive Erfahrungen mit dem Kundenservice tragen zusätzlich entscheidend bei. Die Wechselbereitschaft ist laut dieser Studie hoch (73 % gegenüber 58 % im Vorjahr).

Energieversorger müssen vor diesem Hintergrund ihre Vertriebsstrategie klären, um dann im zweiten Schritt die passenden digitalen Ansätze zu wählen. Dabei geht es vor allem um eine Gewichtung der Aspekte:

- Neukundengewinnung
- Kundenbindung
- Optimierung des Kundenservice (zur Kundenbindung oder zur Reduktion der Transaktionskosten)
- Differenzierung der Produkte (Regionalisierung, Ökostrom, ...)
- Steigerung der Marge durch Bündelung mit Add-On-Services außerhalb des Kerngeschäfts

2.1.2 Nutzung von Online-Kanälen zur Kundengewinnung: Online Marketing

Im Bereich der meisten Ge- und Verbrauchsgüter hat sich der e-Commerce, d. h. der Online-Vertrieb, bereits als alternativer oder sogar dominanter Vertriebskanal durchgesetzt. Für Güter wie Strom und Gas (ähnlich wie Versicherungen und Telekommunikationsleistungen), die auf Basis von langfristigen Tarifen und in der Regel direkt und nicht per Zwischenhandel vertrieben werden, sind die klassischen Online-Shop-Lösungen weniger sinnvoll (dafür ist die Anzahl der Produkte in der Regel zu gering). Dennoch bieten fast alle Energieversorger online alternative Angebote an. Eingebettet sind diese in der Regel in den eigenen Web-Auftritt, der in der Regel auch der einzige Online-Kanal ist. Vergleichsportale wie Verivox oder Check24 übernehmen oftmals die Rolle von Online-Shops und bieten dem Interessenten Wahl- und Vergleichsmöglichkeiten.

Nachdem der erwähnte e-Commerce-Hype zu Anfang der letzten Dekade die deutschen Energieversorger weniger betroffen hatte, waren deren Webseiten sehr stark auf die Unternehmensdarstellung ausgerichtet. Dieses Bild hat sich zwischenzeitlich geändert. Die meisten Unternehmen bieten – wie erwähnt – zumindest eine Tarifauswahl und Vertragsanbahnung an, wenn nicht sogar den vollständigen Onlinevertragsabschluss. Darüber hinaus findet man einen Satz an Standardfunktionen für Kunden, wie z. B. Umzug, Änderung der Kontoverbindung und Zählerstandeingabe, sowie unterschiedliche sonstige Angebote. Häufig sind diese Funktionen direkt mit dem Abrechnungssystem als BackEnd-System verbunden.

Onlinemarketing ist sozusagen die Paradedisziplin der Digitalisierung. Und im Lichte der Erkenntnisse, die in anderen Branchen bereits erzielt wurden, ist hier eine deutliche Schwachstelle und ein Handlungsbedarf erkennbar: Wenn auch der vertriebliche Prozess auf der Web-Site ein attraktives und funktionsfähiges Frontend zum Kunden bietet, so deckt dessen Funktionalität doch nur einen Ausschnitt des typischen Verhaltens eines wechselwilligen Stromkunden ab. Mit anderen Worten: Wenn der Interessent die Webseite betritt, wird er gut und umfassend bedient. Entscheidend für den vertrieblichen Erfolg sind aber vor allem auch die Phasen davor und danach: Online-Marketeers sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Customer Journey“, diese wiederum besteht aus den „einzelnen Zyklen, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes entscheidet“ (Wikipedia, Customer Journey 2014). Diese erfolgt in verschiedenen Phasen, Wikipedia benennt bis zum Kaufakt fünf dieser Phasen:

- Phase 1: Awareness/Das Bewusstsein für das Produkt wird geweckt (Inspiration)
- Phase 2: Favorability/Das Interesse für das Produkt wird verstärkt (Favorisierung)
- Phase 3: Consideration/Der Kunde erwägt den Kauf des Produktes (Wunsch)
- Phase 4: Intent to Purchase/Die Kaufabsicht wird konkret (Anstoß)
- Phase 5: Conversion/Das Produkt wird gekauft (Umsetzung)

Erkennbar ist, dass die unternehmenseigene Webseite vermutlich erst in den letzten Phasen ins Spiel kommt, wenn denn der Interessent in den früheren Phasen überhaupt erst

„motiviert“ wurde, auf diese Webseite (und nicht die des Konkurrenten) zu gehen. Die früheren Phasen finden ebenfalls vornehmlich online statt, aber mehr in Suchmaschinen, Social Media wie Facebook oder über Vergleichsportale.

Wir hatten weiter oben gesehen, dass neben dem Preis weitere nicht-monetäre Aspekte die Kaufentscheidung beeinflussen (guter Ruf, Tarifflexibilität, guter Service). Anbieter können sich hier vom Wettbewerb unterscheiden, allerdings müssen dabei verstärkt die frühen Phasen der Customer Journey betrachtet werden. Es ist also zwingend nötig, Einfluss auf das Verhalten einschlägiger Suchmaschinen zu nehmen (Search Engine Optimization und Search Engine Marketing). Darüber hinaus müssen Anbieter sich entscheiden, ob und wie sie auf Social Media vertreten sind. Auch hier gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, vom eher eindimensionalen „Auftritt“, über Kommunikation und Interaktion bis hin zur Abwicklung von Transaktionen über sogenannten API-Schnittstellen. Allerdings ist dies in der Regel mit einem erhöhten Aufwand verbunden: Die Betreuung von Social Media-Kanälen kann durchaus zeitintensiv sein. Halbherzigkeit kann hier Schaden anrichten: Ein Rückstau unbeantworteter Social Media-Einträge wird vermutlich selbst zum Thema werden und kann den Imagegewinn manch anderer gut gemeinter Aktionen zunichtemachen.

Ebenso gefährlich kann es sein, nach der Kaufentscheidung den Faden der Online-Kommunikation abreißen zu lassen. Schließlich sind online vorfindbare Nachweise schlechter Servicequalität ein Grund für den nächsten Interessenten, zum Konkurrenten zu wechseln. Damit rückt Online-Service in den Vordergrund, der sich ebenfalls nicht nur auf anonyme Services, FAQs und E-Mail-Support beschränken sollte. In der in vielen Fällen ähnlichen Telekommunikationsindustrie hat die Deutsche Telekom unlängst durch das Online-Serviceangebot „Telekom hilft“ ein Beispiel geliefert, wie eine solche After-Sales-Betreuung aussehen kann (Telekom 2014).

2.1.3 Die Kunden differenziert behandeln: Multi Channel Management und Customer Analytics

Die meisten dieser Angebote lassen sich durch den klassischen Internetzugang über den Browser erreichen. Allerdings hat der erdrutschartige Erfolg von auf Smartphones installierten Apps einen weiteren Online-Kanal geöffnet. Zudem ist in keinem anderen Bereich die Geschwindigkeit der technischen Weiterentwicklung so hoch wie in diesem Umfeld. Die meisten im Bereich der Energiewirtschaft angebotenen Apps stellen nur klassischen Web-Content in App-fähiger Form dar, oder ermöglichen Service-Transaktionen wie die Eingabe von Zählerständen. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass Apps in der Regel für andere Aktivitäten benutzt werden als der Webbrowser. Die energiewirtschaftliche „Killer-App“ scheint noch auszustehen und wird vielleicht mit dem Zugriff auf Echtzeitverbrauchsdaten und der Steuerung von Geräten und Stromverbrauchern zu tun haben.

Die verlockenden und trendigen Möglichkeiten von Online-Marketing und – Service dürfen aber nicht dazu führen aus den Augen zu verlieren, dass es nicht nur Online-Kanäle gibt, der Interessent oder Kunde aber auch darin frei ist, den Kanal, auf dem er kommunizieren möchte, selbst zu wählen. Ein per Tür-zu-Tür-Vertrieb angebahnter Vertragsab-

Zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung in der
Energiewirtschaft

Hecker, W.; Lau, C.; Müller, A. (Hrsg.)

2015, XIII, 344 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07815-7