

# Wer reißt da meine Grenzen ein?

Die neue Entscheidungsmacht des Kunden und die unnötige Hilflosigkeit der Energiewirtschaft

Warum tun Kunden, was sie tun?  
Und wieso können sie das eigentlich?  
Der entscheidende Hebel für die Zukunftsfähigkeit von Energieversorgungsunternehmen (EVU) liegt nicht allein in der Umstellung auf erneuerbare Energieträger und im Management der Konsequenzen, sondern darin, den Kunden mit all seinen Bedürfnissen und die Digitalisierung mit all ihren Möglichkeiten ins Zentrum von Geschäftsmodellen und Produktdesign zu stellen.

---

Ein Positionspapier der  
Kreutz & Partner GmbH

**Kreutz & Partner**  
UNTERNEHMENSBERATUNG BDU

Kreutz & Partner GmbH  
Unternehmensberatung BDU  
Brüsseler Straße 21  
50674 Köln

Fon: +49 (0)221 5006064-0  
[www.kreutz-partner.de](http://www.kreutz-partner.de)

# Kreutz & Partner

UNTERNEHMENSBERATUNG BDU

<b>1. Von Treibern und Getriebenen</b>	<b>3</b>
1.1 Machtkonstellationen in der alten und neuen Energiewelt	<b>4</b>
<b>2. Warum tun Kunden, was sie tun?</b>	<b>6</b>
<b>3. Warum können Kunden, was sie können?</b>	<b>7</b>
3.1 Digitalisierung und Vernetzung schaffen konkrete neue Wirklichkeiten	<b>8</b>
<b>4. Wie Unternehmen dieses Wissen nutzen können:     Die Beispiele Tesla und Opower</b>	<b>10</b>
<b>5. Fazit:</b> Die Chance für EVU liegt in der Beziehung zum Kunden. Technologischer und kultureller Wandel bieten neue Chancen – auf unsicherem Terrain	<b>11</b>

# 1. Von Treibern und Getriebenen

Um es gleich vorwegzunehmen: Wir möchten in diesem Papier nicht die gesamte, komplexe wirtschaftliche und organisationstrukturelle Arbeits- und Schaffungswelt der zahlreichen Unternehmen der Energiebranche abbilden. Vielmehr konstatieren wir, dass nicht alleine die Umstellung der Versorgung auf erneuerbare Energieträger, mit ihren im Detail noch nicht umfassend bekannten Konsequenzen, die Welt der Energieversorger (EVU) umkrempelt, sondern die neue Entscheidungs- und Gestaltungsmacht der Kunden – insbesondere unter Berücksichtigung der alle Lebensbereiche durchdringenden Digitalisierung, die Veränderungsprozesse gewaltig beschleunigt und zu völlig neuen Marktmodellen führt. Organisatorisch richten sich Unternehmen auf Erneuerbare, Netze und Markt aus. Viele sprechen auch zunehmend davon, „den Kunden in den Mittelpunkt zu rücken“ oder „kundenorientiert zu agieren“. Die Umsetzung steckt jedoch noch in den Kinderschuhen – sofern sie ernsthaft gewollt ist.

Insgesamt sind es drei Treiber, die maßgeblich zum Umbruch der „alten Energiewelt“ in eine neue geführt haben:

## 1 Erneuerbare Energien

Dieser Treiber ist der Branche bestens bekannt. Die Energiewende ist im ersten Schritt vor allem eine Abkehr von Kohle, Gas und Atomkraft, und eine Wende hin zu erneuerbaren, ökologisch und global-klimatisch besser verträglichen Energieträgern wie Sonne und Wind<sup>1</sup>. Sie hat mindestens ein konkretes Ziel: den Atomausstieg bis 2022 und weitestgehend die Dekarbonisierung der Wirtschaft bis zum Ende dieses Jahrhunderts<sup>2</sup>. Die deutsche Politik half und hilft den Erneuerbaren mit reichlich Förderung auf die Beine – laufen können sie mehr und mehr alleine.

## 2 Technologischer Fortschritt und Digitalisierung

Auch kein Geheimnis: Der technologische Fortschritt, insbesondere die Digitalisierung und die Vernetzung, haben fundamentale Auswirkungen auf EVU. Sie verändern die gesamte Wertschöpfungskette und

bisherigen Wertschöpfungsmodelle: Die Produktion wird zunehmend dezentral, die Netzebenen werden datentechnisch miteinander verbunden und erfüllen so teilweise völlig neue Aufgaben, die Handelsaktivitäten geschehen in kürzeren Zeiträumen, werden zugleich regionaler und internationaler, und schließlich verändern sich die Handlungsmöglichkeiten des Kunden und damit der Vertrieb grundlegend. Wesentlich dabei ist, dass die Technologien auch dem Kunden zur Verfügung stehen. Vom Solarpanel auf dem eigenen Dach über die Kleinstspeicheranlage im eigenen Keller bis zum ortsunabhängigen Energiemanagement mittels App und sich selbst regulierenden, vernetzten Anlagen, Geräten und Maschinen: Eigenheimbesitzer und Gewerbetreibende haben längst zahlreiche Möglichkeiten, sich selbst mit Energie zu versorgen und mit ihr zu agieren.

<sup>1</sup>Vgl. Nationale Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung.

<sup>2</sup>mm-newsdesk: G7-Staatslenker verkünden Ende der Industrialisierung, wie wir sie kennen (8.6.2015),

URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/energie/g7-staatslenker-beschliessen-dekarbonisierung-a-1037754.html> (Stand: 14.9.2015).

### 3 Neue gesellschaftliche und individuelle Werte

Bleibt ein entscheidendes, jedoch in der Energiewirtschaft häufig negiertes Phänomen: Unsere gesellschaftlichen und individuellen Werte haben sich geändert und ändern sich weiter. Der Umgang mit Energie erhält eine viel größere gesellschaftliche Relevanz, Werte wie Selbstbestimmung und Autarkie mischen sich mit dem Wunsch nach einem nachhaltigen Lebensstil, ökologischer Verträglichkeit des eigenen Handelns, einem neuen bürgerlichen Gemeinschaftsgefühl und neuen, nicht selten globalen sozialen Standards. Es waren vermutlich diese Werte,

die Anleger der insolventen Prokon GmbH dazu veranlassen, sich gegen das schnelle Geld des Investors EnBW und für eine Genossenschaft zu entscheiden.<sup>3</sup>

In diesem Papier möchten wir uns näher mit den beiden letztgenannten Treibern beschäftigen. Die angestoßenen Entwicklungen wirken meist zuerst außerhalb der alten Energiewelt. Trotzdem sind sie hoch relevant für EVU, werden von ihnen aber nur äußerst selten konsequent aufgenommen oder verstanden. Sie verweigern sich ihnen geradezu. Dabei liegt hier einer der entscheidenden Hebel, um ihr Geschäft zukunftsfähig zu machen.

## 1.1 Machtkonstellationen in der alten und neuen Energiewelt

Spätestens seit der angekündigten Selbstzerschlagung des E.ON-Konzerns 2014<sup>4</sup> ist die Teilung in alte und neue Energiewelt salonfähig. In der alten Energiewelt nahm der Kunde die Rolle eines passiven, fast schon gesichtslosen Abnehmers ein. Über den Preis oder regionale Zugehörigkeit war er an einen Energieversorger gebunden. Große Einflussmöglichkeiten hatte er nicht. Die Beziehung zwischen EVU und Kunde war eine reine Liefer- und Abrechnungsbeziehung. Die neue Energiewelt beginnt dagegen beim Kunden, auf privaten und gewerblichen Hausdächern, in Kellern und Unternehmen. Kleine Photovoltaikanlagen oder Blockheizkraftwerke machen den Konsumenten auch zum Energieproduzenten – zum viel beschworenen „Prosumer“, der sich in vielen anderen Branchen schon längst etabliert hat.<sup>5</sup> Der Kunde kann seine Energie aus erneuerbaren Quellen nicht nur im eigenen Kraftwerk produzieren, in das Netz einspeisen, selbst verbrauchen und zunehmend auch vermarkten. Bis heute sind mehr als 39 Gigawatt Photovoltaikleistung (PV-Anlagen) installiert worden, 2014 lagen 75 Prozent der verbauten Anlagen im Kleinanlagensegment<sup>6</sup>. Nur einen sehr geringen Teil davon haben EVU auf die Dächer der Kunden gebracht. Zynisch gesprochen könnte man sagen, dass EVU zwar seit Jahrzehnten Strom bis in die intimsten Winkel einer

Wohnung liefern – auf das Dach oder in den Keller gehen sie hingegen nicht. Gerade das ist aber die Voraussetzung für eine Energiewende mit dem Kunden. Warum passiert das nicht? Wir sehen in der Praxis folgendes Verhalten:

**1** EVU unterschätzen oder negieren die Bedeutung technologischer Entwicklungen für ihre Kunden. Beispiel Solar: Hier waren viele EVU der Meinung, der Trend gehe vorbei, wenn die Subventionen auslaufen, die kleine Gruppe der Ökofundamentalisten versorgt ist, der Eigenverbrauch nicht mehr bevorteilt wird – oder spätestens, wenn auch das Internet wieder weggeht.

**2** EVU sprechen zwar zunehmend von Kundenorientierung – im Großen und Ganzen bleiben die Handlungsketten allerdings unternehmenszentriert. Der Kunde hat aus Sicht der EVU seinen Platz weiterhin am Ende der Wertschöpfungskette – nicht am Anfang. Und damit bleibt der wahrgenommene Kundennutzen unbekannt. Zu lernen, die Welt durch die Augen der eigenen Kunden zu sehen, ist jedoch Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg in der neuen Energiewelt. Die primäre Frage ist dabei nicht „Was ändert sich?“, sondern „Warum ändert sich das?“.

<sup>3</sup>Rottwilm, Christoph: Insolventer Windkraftbetreiber: Gläubiger machen Prokon zur Genossenschaft (2.7.2015), URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/windkraft-prokon-wird-zur-genossenschaft-a-1041816.html> (Stand: 14.9.2015).

<sup>4</sup>Reichert, Norbert: E.ON: Big Bang oder Bad Bank? (4.12.2014), URL: <http://www.kreutz-partner.de/blog/energie/eon-big-bang-oder-bad-bank> (Stand: 14.9.2015).

<sup>5</sup>Denken wir an die Musik- oder Unterhaltungsindustrie, oder mit Blick auf Uber an die Taxibranche.

<sup>6</sup>Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Marktanalyse Photovoltaik-Dachanlagen (24.2.2015),

URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/M-O/marktanalyse-photovoltaik-dachanlagen,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>

**3** EVU scheuen die mit den Veränderungen verbundene Marktsegmentierung, deren vermeintliche Komplexität und Kleinteiligkeit, die sich mit gewohnten operativen Systemen nicht effizient darstellen lässt. Deshalb verharren sie in der Abrechnungsbeziehung und sehen Kunden weiterhin als Masse, nicht als in Segmente zusammenfassbare Individuen.

**4** EVU finden keine Geschäftsmodelle in dieser veränderten Energiewelt, die sich mit den bekannten und gelernten Mechanismen und Ergebnissen vergleichen lassen. Sie erkennen nicht, dass die Kundenbeziehung das Geschäftsmodell ist, und dass nur die Kundenbeziehung nachhaltig neue Möglichkeiten eröffnet. Eine Kundenbeziehung, die sich nicht zuletzt durch zunehmende Standardisierungen und Mass-Customizing von Produkten und Prozessen rechnet.

**Fazit:** EVU leiden unter ihrem Machtverlust und wagen sich kaum auf das unbekannte Terrain, das ihre Kunden zu gestalten beginnen. Der Machtverlust und die Unsicherheit führen zu typischen Reaktionen: Unsicherheit, Angst, widerstreitende interne Diskussionen und Positionen bis hin zur Verdrängung. Dieses Verhalten kann Entwicklungen jedoch weder aufhalten noch in ihrer Wirkung mindern. Während EVU hadern, geht die Entwicklung weiter und der Kunde wird durch gesellschaftliche Entscheidungen und Verhaltensänderungen einerseits und technologischen Fortschrittdandererseits in seiner neuen Rolle weiter gestärkt.

Gleichzeitig bedeuten negative Erfahrungen oder gar ein erstes Scheitern im neuen Marktumfeld nicht das Aus. EVU haben ebenso wie andere Unternehmen die Chance, sich zu entwickeln und in das veränderte Marktumfeld einzuarbeiten. Voraussetzungen dafür sind Überzeugung, ein gutes Risikomanagement, ein konsequentes Ausrichten auf die neuen Herausforderungen und damit auf den Kunden.

Die Kernfragen, denen sich EVU stellen sollten, sind daher: Was treibt meine Kunden an? Warum tun sie, was sie tun? Wie sieht ihre Lebens- und Wertewelt aus? Wie fällen sie ihre Investitions- und Kaufentscheidungen? Und an welchen Punkten (Touchpoints) kann ich mich mit welchen Dienstleistungen einbringen?

Wechseln EVU die Perspektive und lassen sich konsequent auf die Kundenseite ein, werden sie die Chancen, die die neue Energiewelt mit sich bringt, sehen und die damit verbundenen Voraussetzungen erkennen. Ein erster Schritt ist, den Kunden in seiner Kaufentscheidung zu verstehen.

# 2. Warum tun Kunden, was sie tun?

Kaufentscheidungen fallen wie alle anderen Entscheidungen innerhalb eines komplexen, teilweise unbewussten und daher schwer fassbaren Systems. Epikur erklärte es im 4. Jahrhundert vor Christus so: Menschen streben danach, angenehme Zustände zu erhalten oder zu vergrößern, und unangenehme zu vermeiden oder zu beenden. Epikur ist damit der Begründer der hedonistischen Lehre, in der Emotionen wie Freude, Stolz, Angst und Scham einen Großteil des menschlichen Verhaltens erklären.<sup>7</sup>

Heute weiß man, dass bei jeder Entscheidung implizite und explizite Motive eine Rolle spielen. Die implizite Motivation ordnet unbewusst erwarteten Handlungsergebnissen Emotionen zu und hilft so, im Alltag bei vielen kleinen Entscheidungen – wir sprechen auch von Bauchgefühl. So fallen Entscheidungen, die logisch-rational betrachtet nicht immer die beste Option zu sein scheinen. Sie fühlen sich aber gut an.

Im Gegensatz zu den impliziten sind wir uns über explizite Motive sehr wohl bewusst. Sie definieren

unser Selbstbild, nach dem wir streben – also wen oder was wir darstellen wollen. Gehandelt wird in der Regel jedoch nur dann, wenn sowohl das implizite als auch das explizite Motiv angesprochen werden.

Wird jemand demnach vor die Entscheidung gestellt, in eine PV-Anlage zu investieren, so fällt die Entscheidung theoretisch nur dann positiv aus, wenn die Person beispielsweise sowohl danach strebt, als nachhaltig lebender Mensch wahrgenommen zu werden (explizit), als auch von seinem Nachbarn anerkannt zu werden (implizit), oder aber wenn die Person langfristig Geld sparen möchte (explizit) als auch den Wunsch nach einer zumindest teilweisen Unabhängigkeit vom Energiesystem hat (implizit). Möchten EVU nachhaltig erfolgreich beim Kunden sein, sollten sie beide Motivebenen kennen und ansprechen.

Nehmen wir das Beispiel Energiesparen. Die unterschiedlichen verhaltenswissenschaftlichen Modelle<sup>8</sup> gehen davon aus, dass energiesparendes Verhalten gezeigt wird, wenn:

- 1 Individuen eine entsprechend ausgeprägte Persönlichkeit haben – also zum Beispiel besonders effizient denken oder umsichtig agieren.
- 2 Die sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen energiesparendes Verhalten einfordern. Dies beinhaltet, dass Menschen sich im Rahmen einer kulturellen Bewegung wie der Energiewende entsprechend positionieren.
- 3 Energiesparen zum Erreichen eines rationalen Ziels (explizites Motiv) führt – wie dem Einsparen von Geld oder das Erreichen eines bedeutsamen Wertes, etwa Nachhaltigkeit.
- 4 Energiesparen zu einem emotional angenehmen Zustand führt, beispielsweise durch die Zugehörigkeit zu einer von der Gesellschaft favorisierten Gruppe.
- 5 Energiesparendes Verhalten, etwa das Ausschalten des Lichts bei Verlassen eines Raumes, eine gelernte Gewohnheit ist, die automatisch und ohne viel Nachdenken durchgeführt wird.

<sup>7</sup>Als Einstiegslektüre sei Ihnen empfohlen: Rudolph, Udo (2013): Motivationspsychologie kompakt. Basel: Beltz.

<sup>8</sup>Nachfolgende Beispiele stammen u. a. aus einem Vortrag von Prof. Susan Silbey vom Massachusetts Institute of Technology (MIT): Energy Use by Individuals and Households (29.3.2013), URL: [https://www.youtube.com/watch?v=-WapZQ\\_LwFM](https://www.youtube.com/watch?v=-WapZQ_LwFM) (Stand: 14.9.2015).

Warum tun Kunden also, was sie tun? Die eine Antwort darauf gibt es nicht, denn Entscheidungen fallen immer situativ und individuell. Jedoch können ähnliche Entscheidungsmuster zu Kundensegmenten zusammengefasst werden, mit denen ein Unterneh-

men sehr wohl umgehen kann. Wie diese Muster aussehen, zeigen Methoden wie die Kunden-Resonanz-Analyse, bei der auf Basis von User-Stories der konkrete Kundennutzen ermittelt wird.

# 3. Warum können Kunden, was sie können?

Etwas zu wollen bedeutet nicht immer, es auch tun zu können. Lange war der Kunde in voller Bedeutung des Wortes abhängig von einem „Versorger“, da er selbst keine Möglichkeit hatte, etwa seinen Anbieter zu wechseln, Strom einfach und effizient selbst zu erzeugen, gar seine erzeugte Energie zu vermarkten, mit ihr Geld zu verdienen oder sie zu verschenken. Diese Grenzen gibt es heute nicht mehr. Und sie kommen auch nicht wieder. Der technologische Fortschritt etwa im Bereich der Kleinanlagen, der stetige Preisabfall, die Digitalisierung und damit verbunden neue Marktplayer und neue Geschäftsmodelle versetzen heute theoretisch jeden in die Lage, selbstbestimmt über seine Energie zu entscheiden. Das ist der disruptive Charakter der technologischen Entwicklung und der digitalen Transformation. Energie zu erzeugen und zu nutzen wird Teil eines Wandels, der buchstäblich alle Lebensbereiche umfasst und miteinander verbindet.

EVU sollten sich frühzeitig fragen: Inwieweit bedingen Entwicklungen außerhalb der engen Grenzen meines bisherigen Geschäftsmodells und auch des deutschen Energiemarktes die Erwartungen, Wünsche und Kaufentscheidungen meiner Kunden?

Ein Beispiel: Denken wir bei Photovoltaik an die Investitionskraft ausländischer Märkte in relevante Technologien, die effizienzsteigernde Wirkung digitaler Prozesse in der PV-Produktion, neue Anwendungen etwa in der Elektromobilität oder gebäudeintegrierten Systemen und deren Auswirkung auf den Wunsch nach dezentral erzeugter Solarenergie. Diese Entwicklungen müssen bei der Einschätzung des Marktpotenzials von PV-Anlagen, der Evaluierung eigener Aktivitäten und eben auch bei der Betrachtung des wahrgenommenen Kundennutzens berücksichtigt werden.

Gleiches gilt mit Blick auf Preisentwicklungen. Aufgrund der eben genannten Entwicklungen, wird es absehbar einen Punkt geben, an dem die Kosten für die Energiegewinnung aus der Photovoltaik unter die Energiepreise von fossilen Großkraftwerken fallen. Konkrete Indikatoren für diesen Tipping Point, den Wendepunkt, sind die sinkenden Kosten für Photovoltaikmodule und Batteriespeicher. Lag der Preis im Jahr 1990 für eine Solaranlage pro Watt Peak noch bei knapp 15 Euro<sup>9</sup>, sind Photovoltaikanlagen je nach Hersteller heute bereits ab ca. 1,30 Euro<sup>10</sup> auf dem Markt erhältlich.

<sup>9</sup>Brachhold, Arne: Solaranlagen-Photovoltaik: Photovoltaik Preise, online verfügbar: <http://www.solaranlagen-photovoltaik.net/photovoltaik/preise>

<sup>10</sup>Wirth, Harry (2015): Fraunhofer ISE: Aktuelle Fakten zur Photovoltaik in Deutschland, Fassung vom 16.10.2015 online verfügbar: <https://www.ise.fraunhofer.de/de/veroeffentlichungen/veroeffentlichungen-pdf-dateien/studien-und-konzeptpapiere/aktuelle-fakten-zur-photovoltaik-in-deutschland.pdf>

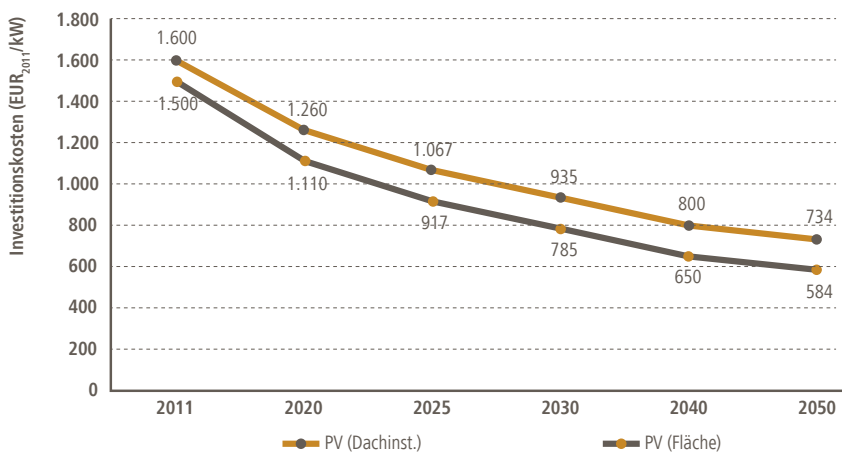


ABBILDUNG 1: Entwicklung der Investitionskosten für Photovoltaikanlagen, in EUR<sub>2011</sub>/kW<sup>11</sup>

Die Kosten für Lithium-Ionen-Batterien sind von 986 Euro für eine Kilowattstunde Speicher im Jahr 2010 auf rund 314 Euro für eine Kilowattstunde Speicher im Jahr 2014 gefallen.<sup>12</sup> Im Zuge des technologischen Fortschritts werden die Preise weiter sinken. Demzufolge könnte der Preis für eine Kilowattstunde Speicher bei 147 Euro im Jahr 2021 liegen.<sup>13</sup>

## 3.1 Digitalisierung und Vernetzung schaffen konkrete neue Wirklichkeiten

Die Digitalisierung ist der wohl bedeutendste Trend unserer Zeit. Die Vernetzung von Geräten, Anlagen, Maschinen und Menschen schafft völlig neue Lebens- und Arbeitswelten. Es entstehen neue Realitäten, ein „New Normal“. Der Kunde wird in die Lage versetzt, seinen individuellen Energiehaushalt und sein Energieverhalten besser zu verstehen, Energie selbst herzustellen und gezielter einzusetzen, einen Teil seiner Energie zu vermarkten oder zu verschenken. Vormalig getrennte Lebensbereiche wie Wohnen und Mobilität werden miteinander verknüpft. Der Kunde wird so in die Lage versetzt, mit Energie nachhaltig, selbstbestimmt und zu immer erschwinglicheren Preisen umzugehen.

Und wir sehen: Der Kunde nimmt diese Chancen wahr. Viel mehr noch: Er verändert sein Handeln. Die Art, wie wir heute Musik hören, Unterkünfte buchen, Bankgeschäfte tätigen oder reisen, hat sich enorm verändert. Schon heute zeigen Kunden zahlreiche digitale Gewohnheiten, die sich auf ihr Kaufverhalten auswirken.

Erinnern wir uns daran, wie bedeutsam Werte für unser Verhalten sind. Digitalisierung und technologische Entwicklung stoßen einen Wertewandel an, der auch den Umgang mit Energie beeinflusst. Kunden missbilligen zunehmend intransparente Preise, starre Vertriebsstrukturen und akzeptieren immer weniger räumliche und zeitliche Einschränkungen oder gar Bevormundung. Zudem gibt es situativ sehr unterschiedliche Phänomene. Je nachdem, in welchem Rahmen ein Unternehmen agiert, kann es unterschiedliche Reaktionen hervorrufen. Was in der einen Marktsituation funktioniert, kann in der anderen heftigen Widerstand auslösen. So handeln Kunden des Solarstrommarktes aus einem ganz bestimmten Werte-Rahmen heraus, der sich im Zuge der Nachhaltigkeitsdebatte und der Energiewende etabliert hat. In diesem Rahmen gibt es neue Optionen, normative als auch technische, und die führen zu neuen Entscheidungen.

<sup>11</sup>Prognos / EWI / GWS 2014: Entwicklung der Energiemärkte – Energiereferenzprognose.

Projekt Nr. 57/12 - Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Basel/Köln/Osnabrück

<sup>12</sup>Diamandis, Peter: Solar Energy Revolution: A Massive Opportunity (2.9.2014),

URL: <http://www.forbes.com/sites/peterdiamandis/2014/09/02/solar-energy-revolution-a-massive-opportunity> (Stand: 14.9.2015).

<sup>13</sup>Hackmann, M. et al.: P3 Group, electrive net: TOTAL COST OF OWNERSHIP ANALYSE FÜR ELEKTROFAHRZEUGE online verfügbar:

<http://www.electrive.net/wp-content/uploads/2015/03/P3-TCO-Analyse-Elektrofahrzeuge-2018.pdf>, Februar 2015



# Was nun: Digitalisierung oder Kunde? Huhn oder Ei?

Damit wird klar: Die Digitalisierung und Technologie verändern Kundenverhalten und Kundenwünsche, was wiederum technologische Innovationen beeinflusst. Wir meinen: Kundenverhalten und der dahinterliegende Kundennutzen sind immer auch vor dem Hintergrund technologischer Entwicklungen zu betrachten. Denn sie eröffnen dem Kunden neue Möglichkeiten.

Schauen wir uns dazu Buzzn<sup>14</sup> an. Die Community für PV-Prosumer und Stromkunden entwickelt im Rahmen der geltenden Marktregeln quasi ein neues Geschäftsmodell. Dabei übernimmt Buzzn eine Rolle, die im weiteren Sinne noch vor wenigen Jahren vollständig den Energieversorgungsunternehmen oblag – nur eben anders: Buzzn kauft privaten Stromproduzenten ihren Strom ab und verkauft ihn weiter, handelt mit

ihm. Der Kern der Bewegung sind die Kunden. Sie möchten Strom selbst erzeugen und vermarkten, Kosten sparen und Geld verdienen, gefühlt unabhängig vom System und einer bestimmten wertorientierten Gruppe zugehörig sein. Wir erkennen hier einige implizite und explizite Motive wieder.

Möglich wird Buzzn aber erst durch die PV-Technologie, die eine dezentrale Erzeugung von Energie ermöglicht, und die Entwicklung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien, die Buzzn für seine Plattform braucht. Die Produkte und Dienstleistungen zyklisch auszubauen, aber keine einzige PV-Anlage zu besitzen – das ist das Wesen digitaler Geschäftsmodelle, bei denen die Kundenbeziehung zählt.

<sup>14</sup>buzzn GmbH: Was ist buzzn?, URL: <https://www.buzzn.net> (Stand: 14.9.2015).

# 4. Wie Unternehmen dieses Wissen nutzen können:

## Die Beispiele Tesla und Opower

Mit Buzzn übernimmt also bereits ein neuer Akteur die Aufgabe von EVU, vor allem weil er sich konsequent am Kunden ausrichtet und die technologischen Möglichkeiten bereits in einer sehr frühen Phase nutzt. Das ist kein Einzelfall. Tesla ist wohl die bekannteste E-Auto-Marke. Das Unternehmen liefert seinen Kunden die Tankstellen für sein Produkt gleich mit. Mittlerweile sind etwa 160 Supercharger<sup>15</sup> in Europa installiert, davon alleine 49 in Deutschland. Jeder Tesla-Kunde hat an diesen Ladesäulen die Möglichkeit, sein Auto kostenlos zu betanken.<sup>16</sup> Für das Unternehmen ist Strom im verlängerten Produktsinn Teil eines Elektroautos. Tesla zeigt hier branchen-disruptives Denken, das die Bedürfnisse und Lebenswirklichkeiten der Kunden in den Mittelpunkt stellt und sie mitgestaltet. Das ist die Herausforderung für alle Unternehmen: Das Denken in Kundennutzen und Themenwelten statt in Branchen- oder gar Abteilungsgrenzen. Die Integration ist der nächste große evolutionäre Schritt, den die Wirtschaft zu gehen hat.<sup>17</sup> Auch Energieunternehmen werden sich in Zukunft vor allem über ihre Beziehung zum Kunden definieren und unter-

scheiden. Dabei geht es nicht mehr um die Verwendung von Schlagworten, sondern um das tiefe Verständnis, wie die Kunden ticken, und um Methoden, das Kundenverhalten möglichst gut zu erfassen. Die Besetzung von Kundentouchpoints wird ein neuer Erfolgsfaktor sein.

Wie das gelingen kann, zeigt Opower aus den USA. Das Beratungsunternehmen arbeitet mit mehr als 95 EVU zusammen und hilft ihnen, die durch Big Data gewonnenen Kundendaten so zu nutzen, dass sie den Kunden selbst Vorteile bringen. Opower setzt dabei das Verhalten der Kunden konsequent in den Mittelpunkt seines Produktdesigns<sup>18</sup> und setzt unter anderem den direkten Vergleich mit dem Nachbar als soziales Druckmittel strategisch ein.<sup>19</sup> Neben der konsequenten Öffnung für die Motive und den Entscheidungsrahmen des Kunden bietet Opower natürlich eine weitere, entscheidende Kompetenz: die Fähigkeit, komplexe Daten zu erheben, auszuwerten und zu nutzen.

<sup>15</sup>Das sind Ladestationen, die in 20 Minuten die verbauten Akkus bis zur Hälfte ihrer Batteriekapazität wieder aufladen.

<sup>16</sup>Nestler, Franz: Tesla plant die Tankstellen-Revolution (2.9.2014),

URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/elektroauto-tesla-plant-die-tankstellen-revolution-13129923.html> (Stand: 14.9.2015).

<sup>17</sup>Siehe auch Renn, Ortwin: Wie schöpfen wir die technischen Möglichkeiten aus und lernen mit anderen Augen zu sehen?

Impulsvortrag auf der brand eins Konferenz „So geht Zukunft.“ (22.5.2014), URL: <https://vimeo.com/102513405> (Stand: 14.9.2015).

<sup>18</sup>Opower: Design Principles, URL: <http://opower.com/designprinciples/index.html> (Stand: 14.9.2015).

<sup>19</sup>Alex Laskey, Geschäftsführer und Mitgründer von Opower, meinte einmal, sozialer Druck sei das mächtigste Instrument, um Menschen zum Energiesparen zu bewegen.

## Was tut Opower also genau?

- 1 Es untersucht die Motive der Energiekunden mit dem Ziel, ihr Entscheidungsverhalten zu verstehen.
- 2 Es schafft über Plattformen einen leistungsfähigen, digitalen Kundenzugang, der qualitative Daten der Kunden liefert.
- 3 Es wertet Big Data aus und definiert ein Zielverhalten.
- 4 Es setzt auf eine konsequent dem Kunden zugewandte Kommunikation und überzeugt ihn, sein Verhalten zu verändern.
- 5 Sowohl EVU (Vermeidung von Lastspitzen) als auch Kunden (Kostensparnis) ziehen Nutzen aus den gesammelten Daten.

Im Jahr 2013 sparten die Kunden von Opower alleine durch die Änderung ihres Verhaltens über zwei Terawattstunden Energie ein. Das ist die Hälfte der 2012 produzierten Solarenergie in den USA oder eine ausreichende Menge, um Nürnberg für ein ganzes Jahr mit Energie zu versorgen.<sup>20</sup>

## 5. Fazit:

Die Chance für EVU liegt in der Beziehung zum Kunden. Technologischer und kultureller Wandel bieten neue Chancen – auf unsicherem Terrain

Zukunftsentscheidend ist aus unserer Sicht, dass EVU die Bereitschaft entwickeln, sich scheinbar branchenfernen Entwicklungen, gesellschaftlichen Trends und technologischen Möglichkeiten zu öffnen sowie den Bedürfnissen des Kunden und den Möglichkeiten der Digitalisierung die Bedeutung und Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, die sie erfordern. Die entscheidende Frage dabei ist: Warum tut der Kunde, was er tut? Nur wer die Motive hinter dem Kundenverhalten versteht, kann sein eigenes Angebot den Bedürfnissen anpassen. Dabei geht es um mehr, als den Kunden als dritte Säule des Geschäftsmodells neben erneuerbaren Energieträgern und Netze zu stellen. Nur wer sein Angebot aus den Augen seiner Kunden betrachtet und gestaltet, hat in Zukunft noch eine Chance auf Erfolg.<sup>21</sup> Ergebnisse dieser Anstrengung müssen dann konsequenterweise neue Geschäftsmodelle, Produktdesigns und Kooperationen sein. Technologisch auf dem neuesten Stand und digital kompetent zu sein, ist dabei nur eine Aufgabe. Die

andere liegt in einer neuen Unternehmenskultur, die dem Kunden eine neue Gestaltungsrolle einräumt und neue Ansprüche an die eigenen Werte stellt. Das ist nicht ohne unternehmerisches Risiko.<sup>22</sup> Das Risiko, den Wandel zu verpassen, ist unserer Meinung jedoch weit aus höher.

Wie viel Zeit für diese Veränderungen bleibt, darüber wird gestritten. Klar ist aber: wer zu lange wartet, verpasst seine Chance. Denn bereits heute treten neue Akteure in den Markt der Energiewirtschaft ein. Mit neuen Geschäftsmodellen, interdisziplinärem Denken und strategischen Entscheidungen gestalten sie einen neuen Markt. Es liegt an den EVU, sich den Veränderungen anzupassen und den Wettbewerb einzugehen. Die Energieversorgungsunternehmen haben jetzt die Möglichkeit, sich zu positionieren, sich den neuen Anforderungen zuzuwenden und ihren Kunden in ihrer neuen Lebenswelt neu zu begegnen.

<sup>20</sup>Laskey, Alex: How Behavioural Science can lower your energy bill (27.2.2013), URL: [http://www.ted.com/talks/alex\\_laskey\\_how\\_behavioral\\_science\\_can\\_lower\\_your\\_energy\\_bill#t-265680](http://www.ted.com/talks/alex_laskey_how_behavioral_science_can_lower_your_energy_bill#t-265680) (Stand: 14.9.2015).

<sup>21</sup>Siehe auch Knop, Carsten: Ein Plädoyer für die digitale Kontaktpflege (25.6.2015), URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/industrie-4-0-bmw-grossaktionaeer-quandt-ruft-dazu-auf-apple-und-co-paroli-zu-bieten-13664184.html> (Stand: 14.9.2015).

<sup>22</sup>Lessard, Donald: Innovation and Energy Business Models (29.3.2013), URL: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_dZtcXwIFw](https://www.youtube.com/watch?v=_dZtcXwIFw) (Stand: 14.9.2015).

## Quellen

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Marktanalyse Photovoltaik-Dachanlagen (24.2.2015),  
URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/M-O/marktanalyse-photovoltaik-dachanlagen,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand: 14.9.2015)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Smart Metering in Deutschland. Monatsbericht 11/2013,  
URL: <http://www.bmwi.de/Dateien/BMWi/PDF/Monatsbericht/Auszuege/11-2013-smart-metering,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand: 14.9.2015).
- Bundesregierung: Nationale Nachhaltigkeitsstrategie.
- buzzn GmbH: Was ist buzzn?, URL: <https://www.buzzn.net> (Stand: 14.9.2015).
- Diamandis, Peter: Solar Energy Revolution: A Massive Opportunity (2.9.2014),  
URL: <http://www.forbes.com/sites/peterdiamandis/2014/09/02/solar-energy-revolution-a-massive-opportunity> (Stand: 14.9.2015).
- Fraunhofer ISE: Aktuelle Fakten zur Photovoltaik in Deutschland (19.5.2015),  
URL: <http://www.ise.fraunhofer.de/de/veroeffentlichungen/veroeffentlichungen-pdf-dateien/studien-und-konzeptpapiere/aktuelle-fakten-zur-photovoltaik-in-deutschland.pdf> (Stand: 14.9.2015).
- Hinszen, Peter: The Network Always Wins. NEXT Berlin (16.7.2014),  
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=zntukv0Mvpl> (Stand: 14.9.2015).
- Hinszen, Peter (2010): The New Normal – Explore the Limits of the Digital World. Gent: Mach Media NV.
- Knop, Carsten: Ein Plädoyer für die digitale Kontaktpflege (25.6.2015),  
URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/industrie-4-0-bmw-grossaktionar-quandt-ruft-dazu-auf-apple-und-co-paroli-zu-bieten-13664184.html> (Stand: 14.9.2015).
- Laskey, Alex: How Behavioural Science can lower your energy bill (27.2.2013),  
URL: [http://www.ted.com/talks/alex\\_laskey\\_how\\_behavioral\\_science\\_can\\_lower\\_your\\_energy\\_bill#t-265680](http://www.ted.com/talks/alex_laskey_how_behavioral_science_can_lower_your_energy_bill#t-265680) (Stand: 14.9.2015).
- Lessard, Donald: Innovation and Energy Business Models (29.3.2013), URL: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_dZtcXCwIFw](https://www.youtube.com/watch?v=_dZtcXCwIFw) (Stand: 14.9.2015).
- mm-newsdesk: G7-Staatslenker verkünden Ende der Industrialisierung, wie wir sie kennen (8.6.2015),  
URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/energie/g7-staatslenker-beschliessen-dekarbonisierung-a-1037754.html> (Stand: 14.9.2015).
- Nestler, Franz: Tesla plant die Tankstellen-Revolution (2.9.2014),  
URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/elektroauto-tesla-plant-die-tankstellen-revolution-13129923.html> (Stand: 14.9.2015).
- Opower: Design Principles, URL: <http://opower.com/designprinciples/index.html> (Stand: 14.9.2015).
- Ortwin Renn: Wie schöpfen wir die technischen Möglichkeiten aus und lernen mit anderen Augen zu sehen?  
Impulsvortrag auf der brand eins Konferenz „So geht Zukunft.“ (22.5.2014), URL: <https://vimeo.com/102513405> (Stand: 14.9.2015).
- Reichert, Norbert: E.ON: Big Bang oder Bad Bank? (4.12.2014),  
URL: <http://www.kreutz-partner.de/blog/energie/eon-big-bang-oder-bad-bank> (Stand: 14.9.2015).
- Rottwilm, Christoph: Insolventer Windkraftbetreiber: Gläubiger machen Prokon zur Genossenschaft (2.7.2015),  
URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/windkraft-prokon-wird-zur-genossenschaft-a-1041816.html> (Stand: 14.9.2015).
- Rudolph, Udo (2013): Motivationspsychologie kompakt. Basel: Beltz.
- Silbey, Susan: Energy Use by Individuals and Households (29.3.2013), URL: [https://www.youtube.com/watch?v=WapZQ\\_LwFM](https://www.youtube.com/watch?v=WapZQ_LwFM) (Stand: 14.9.2015).