

# PRODUKTSONAR ENERGIE

NEUE PRODUKTE ZUM LAUFEN BRINGEN



- 4** Management Summary
- 6** Wie ist das Interesse von privaten Endverbrauchern an neuen Produkten?
- 10** Wie werden Energieversorger von den Befragten wahrgenommen?
- 16** Wie stark beeinflussen neue Produkte die Wahl des Energieversorgers und die Wechselbereitschaft der Befragten?
- 20** Welche Unterschiede bestehen zwischen den Kundengruppen?
- 24** Was müssen Energieversorger tun, um sich erfolgreich mit neuen Produkten am Markt zu positionieren?
- 28** Kurzbeschreibungen zu den analysierten Produktinnovationen
- 30** Zu den Autoren

# MANAGEMENT SUMMARY

Die Energiewende sowie der anhaltende Effizienzdruck aus der Anreizregulierung bringen die klassischen Energieversorgungsunternehmen (EVU) signifikant in Zugzwang. Gerade im Bereich der konventionellen Stromerzeugung sowie im Netz haben sie mit hohen Verlusten zu kämpfen. Entsprechend rückläufig werden die Ergebnisse sein. Bis 2025 verlieren E.ON, RWE, EnBW, Stadtwerke & Co. beim EBITDA im Vergleich zu 2010 rund zehn bis elf Milliarden Euro. Hingegen gewinnen neue Marktteilnehmer – unter anderem Privathaushalte, die selbst Strom und Wärme erzeugen – nahezu den gleichen Anteil hinzu.

Damit stehen die traditionellen Energieversorger vor der Herausforderung, zusätzliche Ertragsquellen zu erschließen. Die Ergebnisse der Oliver Wyman-Studie „ProduktSonar Energie“ zeigen, dass das Interesse der privaten Verbraucher an innovativen Produkten groß ist. Im Fokus stehen dabei vor allem Vor-Ort-Energieberatung, intelligente Stromtarife, Solaranlage-plus-Batterie-Paketlösungen, Hauswärmepakete, Smart Home/Intelligentes Zuhause sowie Telefonie, Internet, Unterhaltung und Strom aus einer Hand. Diese Produkte haben maßgeblichen Einfluss auf die Wechselbereitschaft von Verbrauchern und sind so der Schlüssel zum Erfolg, bestehende Kunden zu halten und neue zu gewinnen.

Hier können Energieversorger sowohl Ergebnisse als auch Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern. Dies umso mehr, da sie aus Kundensicht neben Städten und Gemeinden zu den glaubwürdigsten Anbietern derartiger Produkte zählen.

## STUDIENERGEBNISSE: FÜNF LEITGEDANKEN FÜR ENERGIEVER- SORGER:

- 1. Lokaler Bezug verstärkt den Erfolg von Produktinnovationen. Was in Summe für Deutschland gilt, muss nicht auf die Menschen in allen Städten oder Regionen zutreffen. Eine gezielte lokale Überprüfung der Interessen und Bedürfnisse ist deshalb unerlässlich.**
- 2. In der Folge kann das Produktportfolio systematisch weiter entwickelt werden. Die (lokalen) Potenziale aus Innovationen werden vollständig genutzt, was zusätzliche Mengen und Margen sowie Eintrittsbarrieren für Wettbewerber schafft.**
- 3. Die Umsetzung erfordert spezifische Innovationsfähigkeiten. Diese müssen die Energieversorger aufbauen. Mit der entsprechenden Kompetenz hinsichtlich fortlaufender und grundlegender Innovationen lassen sich signifikant bessere Ergebnisse erzielen.**
- 4. Die Leistungserstellung macht immer häufiger die Zusammenarbeit mit Partnern notwendig, um Produktinnovationen zu entwickeln und vor allem regional wie überregional zu vermarkten. Die Fähigkeit zur Kooperation ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor.**
- 5. Das Angebot neuer, andersartiger Leistungen, die zum bisherigen Portfolio hinzugefügt werden, verändert die Wahrnehmung der Kunden. Für Energieversorger gilt es daher, den eigenen Markenkern konsequent zu erweitern.**

Oliver Wyman hat rund 800 Haushalte zu ihrem Interesse an neuen Produkten sowie potenziellen Anbietern für diese Produkte befragt. Dazu wurden 20 Produkte, die für den Vertrieb durch Energieversorger infrage kommen, identifiziert. Basierend auf diesen Ergebnissen fand eine zweite Befragungsrunde statt. Im Rahmen von Tiefeninterviews mit mehr als 100 Energiekunden wurde näher auf die Produkte eingegangen, die von besonders hohem Interesse waren. Die Ergebnisse haben hohe Relevanz hinsichtlich der Wechselbereitschaft der Kunden sowie der Wahl des Energieversorgers. Wie auf diese Weise das Ergebnis gesteigert und abgesichert wird, ist in fünf Handlungsfeldern in der Studie dargestellt.

# WIE IST DAS INTERESSE VON PRIVATEN ENDVERBRAUCHERN AN NEUEN PRODUKTEN?

## KUNDENINTERESSE IST GROSS

Private Endverbraucher zeigen sich neuen und innovativen Produkten rund um die Energieversorgung gegenüber sehr aufgeschlossen. So ist die Hälfte der im Rahmen der Befragung vorgestellten 20 Produkte für mindestens 50 Prozent der Befragten von (sehr) hohem Interesse. Mindestens 40 Prozent der Befragten sind an mehr als drei Viertel der Produkte (sehr) interessiert.

Von allen untersuchten Produktkategorien finden die Produkte rund um das digitale Zuhause mit 52 Prozent die größte Resonanz, gefolgt von Unterstützung im Haushalt und Produkten rund um Energie mit jeweils etwa 50 Prozent. Dagegen kommen Produkte rund ums Geld auf lediglich 33 Prozent.

Bei näherer Betrachtung der fünf interessantesten Produkte sehen Kunden die Faktoren „Neuester Stand der Technik“ sowie „Komfort/Einfachheit“ mit jeweils mindestens 70 Prozent als die entscheidenden Vorteile an. Dies gilt auch für die Produkte, die zu einer besonders hohen Wechselbereitschaft führen. Dazu gehören beispielsweise intelligente Stromtarife oder das Thema Smart Home/Intelligentes Zuhause.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Vorteilen, die sich Kunden von der Bündelung von Produkten versprechen. Auch hier stehen Komfort und Einfachheit klar im Vordergrund, Einsparungen hingegen sind von eher nachgelagerter Bedeutung. In puncto

Produktbündelung ist die Kombination von einer Solaranlage-plus-Batterie-Paketlösung mit intelligenten Stromtarifen und Energieberatung von hoher Relevanz.

Beim Bezug der Produkte sind den Befragten in erster Linie das Vertrauen in den Anbieter sowie dessen technische Leistungsfähigkeit und eine übersichtliche Preisgestaltung wichtig. Mögliche Preisvorteile hingegen sind lediglich von nachrangigem Interesse.

# UMSATZPOTENZIALE DURCH INNOVATIONEN ERSCHLIESSEN

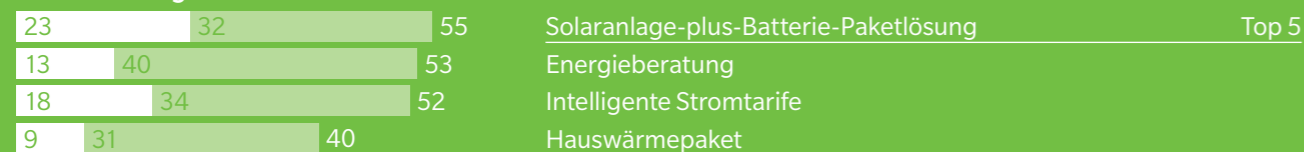
Energieversorger sollten das hohe Interesse an neuen Produkten gezielt nutzen, indem sie:

- auf Produktinnovationen setzen
- ihr Produktportfolio aktiv verbreitern
- erkennbare Marktpotenziale in Umsatz und Ergebnis überführen

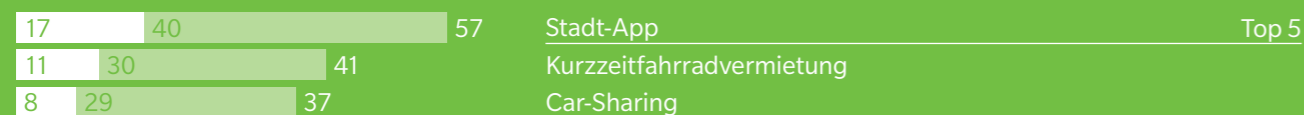
## WIE INTERESSIERT WÄREN SIE AN DEM ANGEBOTENEN PRODUKT, WENN DIESES AUF DEM DEUTSCHEN MARKT ERHÄLTICH WÄRE?

sehr interessiert | interessiert

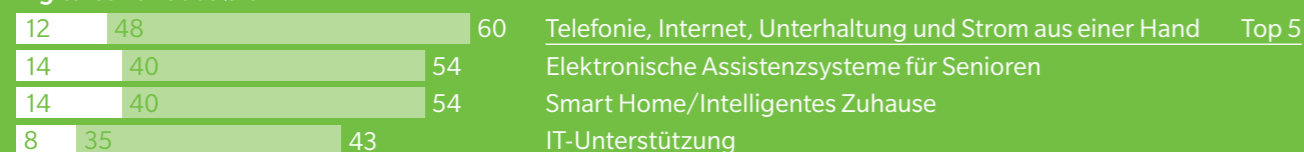
### Rund um Energie Ø 50



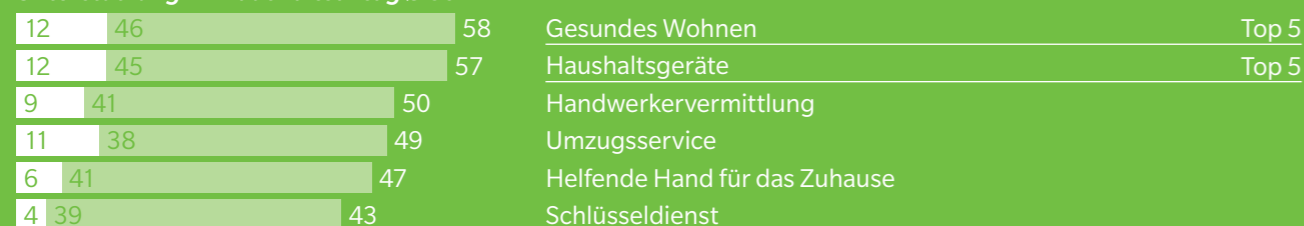
### Mobilität in der Stadt Ø 45



### Digitales Zuhause Ø 52



### Unterstützung im Haushaltsalltag Ø 50



### Rund ums Geld Ø 33



Anteil der Befragten in %, die (sehr) interessiert an den Produkten sind

## WAS SIND DIE VORTEILE, DIE SIE MIT DEN TOP-5-PRODUKTEN VERBINDEN?

Neuester Stand der Technik und Komfort/Einfachheit sind aus Kundensicht bei allen fünf Top-Produkten entscheidende Vorteile.



Anteil der Befragten in %, die die Kategorie als ziemlichen oder außerordentlichen Vorteil empfinden

## WAS ERHOFFEN SIE SICH BEIM BEZUG VON MEHREREN PRODUKTEN EINES ANBIETERS?

Komfort/Einfachheit ist das wichtigste Kriterium beim Bezug mehrerer Produkte vom selben Anbieter.



Anteil der Befragten in %, die die Kategorie als ziemlichen oder außerordentlichen Vorteil empfinden

## WIE WICHTIG SIND IHNEN FOLGENDE KRITERIEN FÜR DIE TOP-5-PRODUKTE?

Vertrauen in den Anbieter, seine technische Leistungsfähigkeit und eine übersichtliche Preisgestaltung sind besonders wichtig.



Anteil der Befragten in %, die das Kriterium als ziemlich oder außerordentlich wichtig empfinden



## WIE WERDEN ENERGIEVERSORGER VON DEN BEFRAGTEN WAHRGENOMMEN?

### ENERGIEVERSORGER MIT STARKER GLAUBWÜRDIGKEIT

Bei allen Produkten rund um Energie sind Energieversorger ausgesprochen stark positioniert. So würden sich jeweils rund 50 Prozent der Befragten bei einer Solaranlage-und-Batterie-Paketlösung, einem Hauswärmepaket, bei intelligenten Stromtarifen und Energieberatung an ein EVU wenden. Die insgesamt beste Positionierung erzielen Energieversorger beim Thema Smart Home/Intelligentes Zuhause. Mehr als 55 Prozent würden dieses Produkt von einem EVU beziehen.

Auch insgesamt genießen Energieversorgungsunternehmen bei privaten Verbrauchern eine hohe Glaubwürdigkeit. In vier der fünf abgefragten Produktkategorien schaffen sie es in die Top Vier der glaubwürdigsten Anbieter und liegen damit dicht hinter Städten und Gemeinden.

Der Vorsprung von Städten und Gemeinden scheint eher aus einem Grundvertrauen der Befragten zu resultieren als aus konkreten Fähigkeiten, die mit ihnen als Anbieter von Produkten verbunden werden. So punkten EVU gegenüber Städten und Gemeinden insbesondere bei Schnelligkeit und Zuverlässigkeit. Die absoluten Werte für EVU zeigen zugleich einen klaren Handlungsbedarf hinsichtlich Innovationen und Preislage der Angebote.



## MARKTPOTENZIALE PARTNERSCHAFTLICH HEBEN

Um ihre Glaubwürdigkeit weiter zu erhöhen und breitere Kundengruppen zu erschließen, sollten Energieversorger gezielt Kooperationen eingehen. An vielen Stellen eignen sich hierbei Städte und Gemeinden als Partner, insbesondere aufgrund ihrer positiven Wahrnehmung als Anbieter. Gleichzeitig können Kooperationen in spezifischen Themenfeldern einen klaren Beitrag leisten, um vorhandene und vom Verbraucher registrierte Kompetenzen in einem für den Kunden attraktiven Angebot zu positionieren. In der Ausgestaltung sind unterschiedliche Modelle denkbar. Sie reichen von White-Label-Lösungen bis hin zu gemeinsamen Unternehmen.

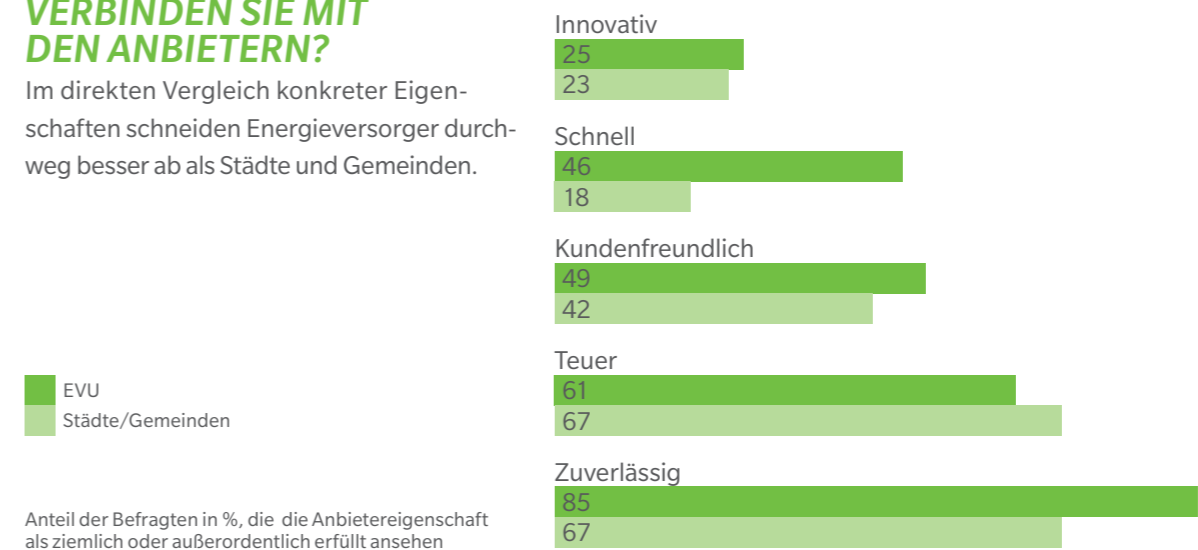
### WER SIND FÜR SIE GLAUBWÜRDIGE ANBIETER DES VORGESTELLTEN PRODUKTS?



Durchschnitt der Glaubwürdigkeit eines Anbieters je Produktkategorie in %

### WELCHE EIGENSCHAFTEN VERBINDEN SIE MIT DEN ANBIETERN?

Im direkten Vergleich konkreter Eigenschaften schneiden Energieversorger durchweg besser ab als Städte und Gemeinden.



Anteil der Befragten in %, die die Anbietereigenschaft als ziemlich oder außerordentlich erfüllt ansehen

**Könnten Sie sich vorstellen, das Produkt von einem EVU zu beziehen?**

Energieversorger haben eine starke Position, insbesondere bei Themen rund um Energie und das digitale Zuhause.



Zustimmung in %



# WIE STARK BEEINFLUSSEN NEUE PRODUKTE DIE WAHL DES ENERGIEVERSORGERS UND DIE WECHSELBEREITSCHAFT DER BEFRAGTEN?

## HOHER EINFLUSS AUF WECHSELBEREITSCHAFT

Neue Produkte haben deutliche Auswirkungen auf die kommunizierte Wechselbereitschaft der Kunden sowie auf die Auswahl des Energieversorgers. So liegt die kommunizierte Wechselbereitschaft über alle 20 untersuchten Produkte hinweg zwischen 13 und 36 Prozent. Angesichts konstant niedriger Wechselraten von etwa acht Prozent ist dieser Wert beachtlich. Ein vergleichbares Bild zeigt sich beim Einfluss der Produkte auf die Wahl des Energieversorgers. Besonders stark sind die Auswirkungen auf die Wechselbereitschaft sowie auf die Wahl des EVU bei sechs Produkten. Dazu gehören im Einzelnen:

1. *Intelligente Stromtarife*
2. *Solaranlage-und-Batterie-Paketlösung*
3. *Hauswärmepaket*
4. *Smart Home/Intelligentes Zuhause*
5. *Telefonie, Internet, Unterhaltung und Strom aus einer Hand*
6. *Energieberatung*



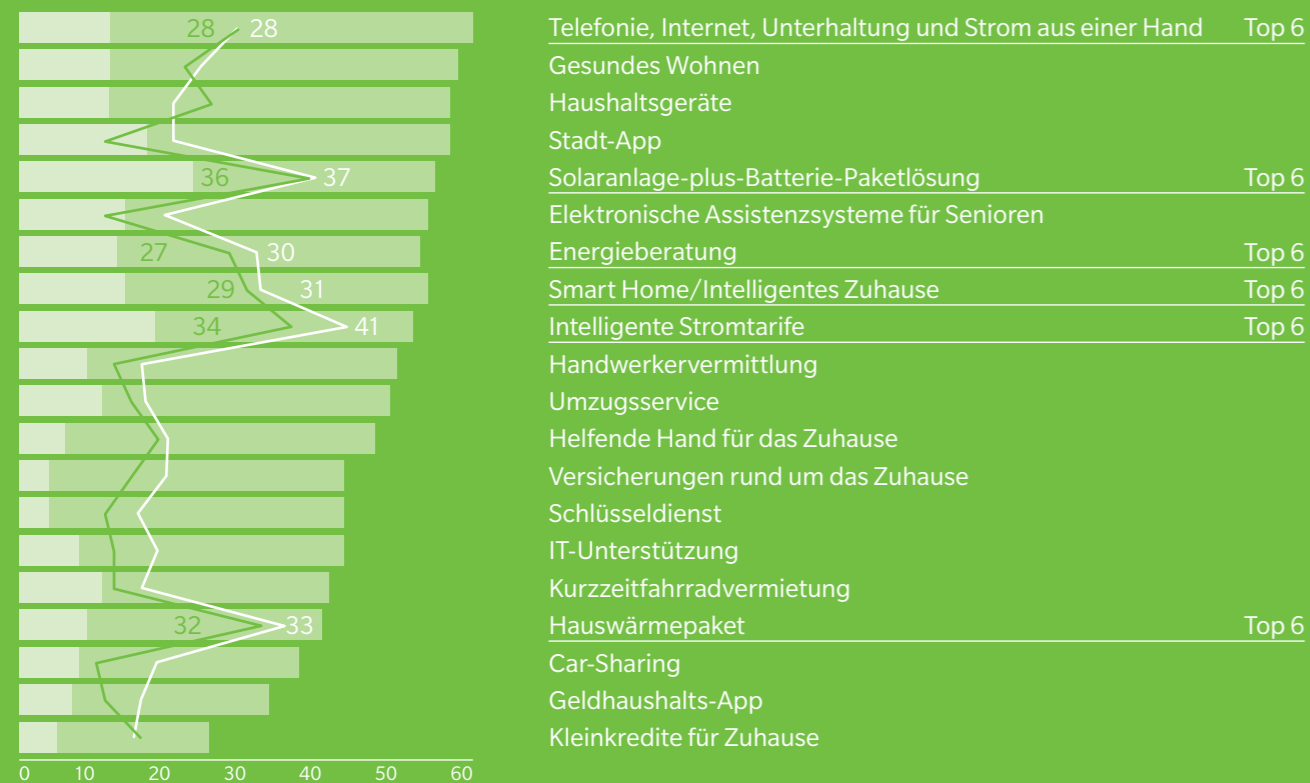
Auch bei diesen Produkten stehen für die privaten Endverbraucher vor allem das Vertrauen in den Anbieter, seine technische Leistungsfähigkeit und eine übersichtliche Preisgestaltung im Vordergrund. Zugleich sehen sie hinsichtlich dieser Produkte besonderen Aufholbedarf der EVU in puncto übersichtliche Preisgestaltung und schnelle Abwicklung. Entsprechend wird die Aufnahme dieser Produkte in das Portfolio sowie die glaubwürdige Adressierung der wahrgenommenen Schwächen zum erfolgskritischen Faktor, um Verbraucher zu binden und Neukunden zu gewinnen.

## MUST-HAVE-PRODUKTE GEZIELT ANBIETEN

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass es aktuell sechs „Must-have-Produkte“ gibt. Diese sollten Energieversorger unbedingt in ihrem Portfolio haben. So können sie ihren bestehenden Kundenstamm sichern und neue Verbraucher gewinnen, die es dann auch in das reine Commodity-Geschäft zu überführen gilt.

### SECHS PRODUKTE HABEN EINEN BESONDERS STARKEN EINFLUSS AUF WECHSELBEREITSCHAFT UND WAHL DES ENERGIEVERSORGERS

sehr interessiert | interessiert  
Grund für Wechsel (grüne Linie)  
Einfluss auf die Wahl (weiße Linie)



Anteil der Befragten in %, die für das Produkt das EVU wechseln würden oder für die das Produkt Einfluss auf die Wahl des EVU hätte

### WAS SIND DIE VORTEILE, DIE SIE MIT DEN SECHS PRODUKTEN MIT ÜBERDURCHSCHNITTLICHER WECHSELBEREITSCHAFT VERBINDEN?

Neuester Stand der Technik sowie Komfort/Einfachheit sind entscheidende Vorteile der Must-have-Produkte aus Kundensicht.



Anteil der Befragten in %, die die Vorteile als ziemlich oder außerordentlich empfinden



## WELCHE UNTERSCHIEDE BESTEHEN ZWISCHEN DEN KUNDEN- GRUPPEN?

### SIGNIFIKANTE DIFFERENZEN ZWISCHEN KUNDENGRUPPEN

Das Interesse an den Produkten, die wahrgenommene Kompetenz des Energieversorgers sowie die Wechselbereitschaft ziehen sich nicht homogen durch die gesamte Bevölkerung. Vielmehr bestehen zwischen den verschiedenen Kundengruppen zahlreiche statistisch signifikante Zusammenhänge, je nach Einkommen, Alter und Geschlecht.

So ist das Interesse bei Haushalten mit höherem Einkommen über die vorgestellten 20 Produkte hinweg höher als bei Haushalten mit geringerem Einkommen. Das Produkt Smart Home/Intelligentes Zuhause ist beispielsweise für 63 Prozent der besser verdienenden Haushalte attraktiv, bei Haushalten mit geringerem Einkommen sind es lediglich 34 Prozent. Darüber hinaus nehmen sowohl die Wechselbereitschaft als auch der Einfluss des Produkts auf die Wahl des Energieversorgers mit steigendem Einkommen zu. Bei intelligenten Stromtarifen würden sich 46 Prozent und beim Hauswärmepaket 44 Prozent der besser verdienenden Haushalte hinsichtlich der Wahl des Energieversorgers beeinflussen lassen. Ein Grund, das EVU zu wechseln, wäre für 44 Prozent der Haushalte mit höherem Einkommen die Einführung des Produkts Smart Home/Intelligentes Zuhause.

Menschen im Alter von über 65 Jahren zeigen mit durchschnittlich 43 Prozent deutlich weniger Interesse an den vorgestellten

Produkten. Offen sind sie allerdings für elektronische Assistenzsysteme für Senioren (71 Prozent), für Handwerkervermittlung (68 Prozent) und für IT-Unterstützung (55 Prozent). Zugleich halten sie Energieversorger für weniger glaubwürdig.

Dagegen ist das Interesse junger Befragter an neuen Produkten mit 51 Prozent überdurchschnittlich stark. Festzustellen ist auch, dass die Wechselbereitschaft und der Einfluss des Produkts auf die Wahl des EVU mit dem Alter sinken.

Männer können sich eher als Frauen vorstellen, die abgefragten Produkte vom Energieversorger zu beziehen. Auch die Wechselbereitschaft und der Einfluss des Produkts auf die Wahl des Anbieters sind bei Männern stärker ausgeprägt als bei Frauen. So würden sich 65 Prozent der Männer, aber nur 47 Prozent der Frauen bei der Anschaffung einer Solaranlage-plus-Batterie-Paketlösung an ein EVU wenden. Das gleiche Produkt würde 49 Prozent der Männer bei ihrer Wahl des Energieversorgers beeinflussen. Bei Frauen sind es nur 32 Prozent.

Diese Ergebnisse unterstreichen, wie wichtig es ist, die Zielgruppe(n) exakt herauszuarbeiten und die Kundenbearbeitung entsprechend der Verbraucherwahrnehmungen zu gestalten.

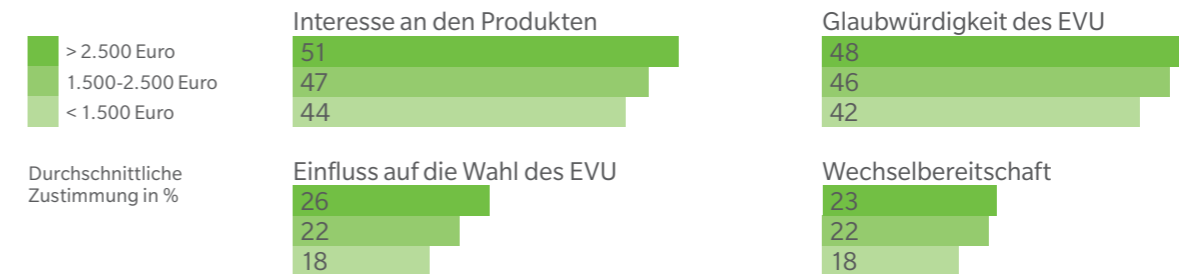


## MARKETING- UND PRODUKTSTRATEGIE DIFFERENZIEREN

Eine rein homogene Vermarktungsstrategie von Produkten beziehungsweise Produktinnovationen kann aufgrund der Inhomogenität der Kundengruppen nicht erfolgreich sein. Vielmehr ist eine klar differenzierte sowie dem lokalen Zielmarkt angepasste Marketing- und Produktstrategie für neue Produkte notwendig. Dies erfordert jenseits der globalen Perspektive eine detaillierte Kenntnis des lokalen Zielmarkts und der jeweiligen Kundenanforderungen.

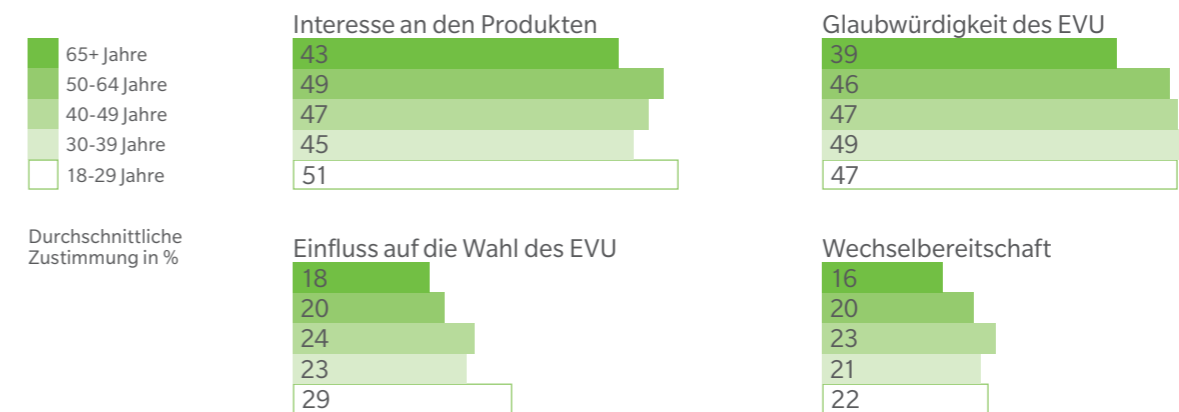
### WIE BEEINFLUSST DAS EINKOMMEN DAS INTERESSE, DIE GLAUBWÜRDIGKEIT DES EVU, DEN EINFLUSS DES PRODUKTS AUF DIE WAHL DES EVU UND DIE WECHSELBEREITSCHAFT?

Interesse an den Produkten, Glaubwürdigkeit des Energieversorgers und Wechselbereitschaft nehmen mit steigendem Einkommen zu.



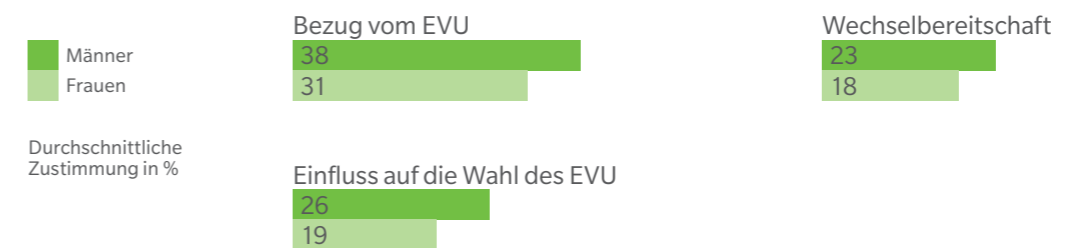
### WIE BEEINFLUSST DAS ALTER DER BEFRAGTEN DAS INTERESSE, DIE GLAUBWÜRDIGKEIT DES EVU, DEN EINFLUSS DES PRODUKTS AUF DIE WAHL DES EVU UND DIE WECHSELBEREITSCHAFT?

Bei den 18- bis 29-Jährigen besteht das höchste Interesse.



### WIE BEEINFLUSST DAS GESCHLECHT DIE EINSCHÄTZUNG DES EVU, DEN EINFLUSS DES PRODUKTS AUF DIE WAHL DES EVU UND DIE WECHSELBEREITSCHAFT?

Männer sind in Bezug auf die abgefragten Faktoren deutlich affiner als Frauen.



## CHANCEN DIFFERENZIERT NUTZEN

So attraktiv neue und innovative Produkte für private Endverbraucher auch sind – ein differenziertes Vorgehen der Energieversorger ist notwendig, um die Potenziale heben zu können, die sich durch das Kundeninteresse ergeben. Insgesamt hat Oliver Wyman fünf Leitgedanken für die Weiterentwicklung identifiziert:

1. *Lokaler Bezug verstärkt den Erfolg von Produktinnovationen. Was in Summe für Deutschland gilt, muss nicht auf die Menschen in allen Städten oder Regionen zutreffen. Eine gezielte lokale Überprüfung der Interessen und Bedürfnisse ist deshalb unerlässlich.*
2. *In der Folge kann das Produktportfolio systematisch weiterentwickelt werden. Die (lokalen) Potenziale aus Innovationen werden vollständig genutzt, was zusätzliche Mengen und Margen sowie Eintrittsbarrieren für Wettbewerber schafft.*
3. *Die Umsetzung erfordert spezifische Innovationsfähigkeiten. Diese müssen die Energieversorger aufbauen. Mit der entsprechenden Kompetenz hinsichtlich fortlaufender und grundlegender Innovationen lassen sich signifikant bessere Ergebnisse erzielen.*
4. *Die Leistungserstellung macht immer häufiger die Zusammenarbeit mit Partnern notwendig, um Produktinnovationen zu entwickeln und vor allem regional sowie überregional zu vermarkten. Die Fähigkeit zur Kooperation ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor.*
5. *Das Angebot neuer, andersartiger Leistungen, die zum bisherigen Portfolio hinzugefügt werden, verändert die Wahrnehmung der Kunden. Für Energieversorger gilt es daher, den eigenen Markenkern konsequent zu erweitern.*

# WAS MÜSSEN ENERGIEVERSORGER TUN, UM SICH ERFOLGREICH MIT NEUEN PRODUKTEN AM MARKT ZU POSITIONIEREN?

## KUNDEN LOKAL VERSTEHEN

Das hohe Interesse der Befragten an neuen, innovativen Produkten zeigt deutlich die Marktpotenziale, die durch Energieversorgungsunternehmen erschlossen werden können. Dabei ist allerdings zu beachten, dass Unterschiede zwischen den einzelnen Kundengruppen in ihrem Entscheidungs- und Nutzungsverhalten bestehen, beispielsweise zwischen Männern und Frauen. Zugleich sind lokale Spezifika zu erfassen. Verbraucher auf dem Land verhalten sich deutlich anders als Verbraucher in der Stadt. Zu erheblichen Abweichungen kann es aber auch bei einzelnen Regionen kommen, wie die lokalen Unterschiede im Photovoltaik-ausbau trotz vergleichbarer Sonnenstunden belegen.

Energieversorger müssen diese Differenzen verstehen und gezielt adressieren. Hierzu ist es im ersten Schritt erforderlich, die Erkenntnisse aus der Studie auf den spezifischen regionalen Markt zu übertragen. Basierend darauf ist nachfolgend ein differenzierter Marketing-Mix für die verschiedenen Kundengruppen auszugestalten. Energieversorger sollten hierfür beispielsweise in der Lage sein, folgende Fragen zu beantworten:

- *Wie lassen sich die hohe Wechselbereitschaft und das Interesse von Haushalten mit hohem Einkommen und Männern gezielt nutzen, um diese Kundengruppen für sich einzunehmen?*
- *Wie sind Frauen und Haushalte mit niedrigerem Einkommen trotz des geringeren Interesses als Kunden zu gewinnen?*

## MIT SPEZIFISCHEM KUNDENWISSEN DAS PRODUKTPORTFOLIO WEITERENTWICKELN

Auf Grundlage der Erkenntnisse über ihre Kundenbasis können Energieversorger ihr Produktportfolio gezielt ausbauen. Dazu gilt es, sich mit dem Angebot von Must-have-Produkten abzusichern und mit Add-on-Produkten zusätzliche Wachstumschancen zu realisieren.

Ein Portfolio an Must-have-Produkten ist entscheidend, um Verbraucher zu binden und neue Kunden zu gewinnen. Dazu zählen Produkte wie intelligente Stromtarife, Solaranlage-plus-Batterie-Paketlösung, Hauswärmepaket, Smart Home/Intelligentes Zuhause, Telefon, Internet, Unterhaltung und Strom aus einer Hand sowie Energieberatung. Zudem gibt es einige Add-on-Produkte, bei denen die Wechselbereitschaft der Kunden nicht sehr ausgeprägt ist, die aber dennoch von hohem Interesse für die Verbraucher sind. Somit bieten sie EVU die Chance auf zusätzliche Erlöse.

Setzen Energieversorger die neuen Produkte gezielt ein, profitieren sie von der höheren Wechselbereitschaft der Verbraucher und gewinnen neue Kunden sowie zusätzliche Umsätze und Ergebnisbeiträge hinzu.

## FORTLAUFENDE UND GRUNDLEGENDE INNOVATIONSFÄHIGKEIT STÄRKEN

Die Innovationen erfolgreich zu realisieren erfordert kundenorientierte Innovationsprozesse. Schlüssel zum Erfolg ist dabei, fortlaufende (inkrementelle) und grundlegende (disruptive) Innovationen mit unterschiedlichen Prozessen anzugehen: Stage-Gate-Prozesse für fortlaufende Innovationen sowie iterative Lernprozesse für grundlegende Innovationen.

Gleichzeitig stellen Innovationen spezifische Anforderungen an die Führungskräfte. Eine gesunde Streitkultur ist unerlässlich, denn Konsenskultur bringt keine Innovationen hervor. Entsprechend gilt es, eine ergebnisorientierte Streitkultur aktiv zu fördern, um den konstruktiven Diskurs zu unterstützen. In der Folge sollten Manager den Rahmen für ihre Teams schaffen. Garant für erfolgreiche Innovationen ist meist nicht der visionäre Manager, der das Team hinter seinen Visionen vereint, sondern eine Führungskraft, die ihr Team motiviert, eigene Ideen zu entwickeln, diese zu verteidigen und selbstständig voranzubringen.

Ideen, die fehlschlagen, sind Lernerfolge. Lernerfolge gilt es mit effektiven Mitteln zu erzeugen, um Unsicherheiten zu reduzieren und Investitionsentscheidungen zu erleichtern. Hierfür sind explizite „Lernbudgets“ zu definieren. Zudem müssen Entscheidungen im Prozessverlauf an Schlüsselpunkten immer wieder hinterfragt werden.

## PARTNER VON ANFANG AN IN DIE LEISTUNGSERBRINGUNG EINBEZIEHEN

Um die neuen Produkte erfolgreich anbieten zu können, ist die Zusammenarbeit mit Partnern entscheidend. Mögliche Kooperationen sind dabei insbesondere aus drei Perspektiven zu betrachten:

- *Der Energieversorger entwickelt ein neues Produkt gemeinsam mit einem Partner.*
- *Der Energieversorger hat den Endkundenkontakt und nutzt die White-Label-Lösung eines Dritten.*
- *Der Energieversorger hat die technische Kompetenz und bietet die Lösung gemeinsam mit einem Anbieter an beziehungsweise über einen Partner, der den Kundenkontakt hat (regional und/oder überregional).*

Die Studienergebnisse zeigen, wie von der dritten möglichen Ausgestaltung einer Partnerschaft konkret Gebrauch gemacht werden kann. Da die Glaubwürdigkeit des EVU bei manchen Produkten eingeschränkt ist, erfordert die erfolgreiche Vermarktung ein differenziertes Vorgehen bei der Marktbearbeitung. So lässt sich beispielsweise die grundsätzlich hohe, wenn auch abstrakte Glaubwürdigkeit von Städten und Gemeinden nutzen. Über White-Label-Lösungen und Kooperationen können EVU dieses Potenzial adressieren, um neue Geschäfte zu generieren.

Daneben erlaubt die partnerschaftliche Entwicklung von neuen Produkten, Risiken zu teilen, sich aber auch in Kompetenzen zu ergänzen. Ein Beispiel ist die Verknüpfung von Telekommunikations-Know-how mit energiewirtschaftlicher Expertise. In Situationen wiederum, in denen Energieversorger primär einen Kundenkontakt einbringen können, die Produktpertise aber bei Dritten liegt, sind White-Label-Lösungen von Dritten häufig der geeignetste Weg, die Marktpotenziale zu erschließen.

Auf diese Weise können Energieversorger auf ihren Kernkompetenzen aufbauen, gleichzeitig mit hoher Glaubwürdigkeit neue Produkte anbieten und die daraus resultierenden Vorteile nutzen. Für die EVU heißt das, über mehrere Unternehmensebenen und Disziplinen wie Leistungserstellung oder kaufmännische und rechtliche Fragen hinweg systematisch im Partnermanagement zu agieren.

## DEN EIGENEN MARKENKERN ERWEITERN

Angesichts der Herausforderung, neue Produkte glaubhaft und damit erfolgreich zu vermarkten, ist es für Energieversorger erfolgskritisch, mehr zu sein als ein reiner Commodity-Anbieter. Selbst das Modell

„Commodity + x“ ist an dieser Stelle wenig glaubhaft. Notwendig ist vielmehr die Erweiterung des Markenkerns hin zu einem innovativen Lösungsanbieter für ein klar umgrenztes Themenfeld.

Realisieren lässt sich dies mithilfe von integrierten Servicelösungen. Diese schaffen zudem in einem Themenfeld eine systematische Kundenwahrnehmung, die über einzelne neue Produkte hinausgeht. So wird aus dem Energieversorger der Lösungsanbieter für das digitale Zuhause, der Strom, Internet, Telefon und Multimedia in einem Tarif bündelt und darüber hinaus Produkte für Smart Home/Intelligentes Zuhause oder IT-Unterstützung anbietet.

Ein solch breiteres Portfolio von mehreren Produkten und Services in einem Themenfeld deckt in Summe einen größeren Teil eines Lebensbereichs ab. Gleichzeitig sind der Kundenzugang und damit der Eintritt in die integrierte Servicelösung durch verschiedenste Türen möglich. Hinzu kommen zahlreiche Anknüpfungspunkte durch diverse Produkt- und Serviceaspekte.

Auch steigen der wahrgenommene Komfort und die Einfachheit für den Kunden, was ein zentrales Entscheidungskriterium ist. Integrierte Servicelösungen zu bedienen ermöglicht dem Anbieter, weiter vom Kern entfernte Leistungen für den Kunden nachvollziehbar zu machen.

# KURZBESCHREIBUNGEN ZU DEN ANALYSIERTEN PRODUKTINNOVATIONEN

## **Car-Sharing**

Stunden- oder tageweise Vermietung von Autos.

## **Elektronische Assistenzsysteme für Senioren**

Intelligente Assistenzsysteme für Senioren und körperlich eingeschränkte Personen mit Funktionen wie einem intelligenten Hausnotruf, der Stürze automatisch erkennt und den Notarzt kontaktiert, oder einem intelligenten Pflegebett mit Freisprecheinrichtung.

## **Energieberatung**

Vor-Ort-Beratung durch einen Experten zur Identifizierung von Einsparpotenzialen beim Strom- und Wärmeverbrauch im Haus.

## **Geldhaushalts-App**

App zur Nachverfolgung aller Ausgaben des Haushalts auf dem Handy. Sortieren und Verwalten der Ausgaben, um dem Nutzer eine Übersicht aller Geldflüsse seines Haushalts zu bieten.

## **Gesundes Wohnen**

Dienstleistungen rund um ein Zuhause, das frei von Gesundheitsbeeinträchtigungen ist. Dazu gehören Analysen von Wasser und Raumluft sowie weitere Untersuchungen im und am Haus hinsichtlich gesundheitsschädigender Missstände wie Schimmel, Bakterien, Pilze, Allergene und Schädlinge.

## **Haushaltsgeräte**

Verkauf von großen, energieintensiven Haushaltsgeräten wie Kühlschränken, Waschmaschinen und Klimaanlage.

## **Hauswärmepaket**

Full-Service-Paket für die Heizung, das Anschaffung, Wartung und Instandhaltung umfasst und monatlich abgerechnet wird.

## **Handwerkervermittlung**

Telefonische Auskunft für die Vermittlung und Organisation von Handwerkern.

## **Helfende Hand für das Zuhause**

Abo für handwerkliche Leistungen bei kleineren Notfällen rund um das Haus. Inbegriffen sind die Kosten für die handwerkliche Leistung und die Nutzung einer Notfallhotline, die sich um die Organisation des Handwerkers kümmert.

## **Intelligente Stromtarife**

Tarif, der es dem Anbieter erlaubt, ausgewählte Geräte des Kunden in Zeiten hoher Last aus der Ferne abzuschalten und dem Verbraucher dafür eine finanzielle Entschädigung zu zahlen.

## **IT-Unterstützung**

Monatliches Abo für die telefonische oder Vor-Ort-Unterstützung bei IT-Problemen jeglicher Art.

## **Kleinkredite für das Zuhause**

Kredite für Investitionen in das eigene Haus. Dazu gehören Kredite für Gebäudesanierungen und Energieeffizienzmaßnahmen.

## **Kurzzeitfahrradvermietung**

Minuten- oder stundenweise Vermietung von Fahrrädern.

## **Schlüsseldienst**

Dienstleistung, die neben einem Notfallservice zur Öffnung von Wohnungstüren auch den Austausch von Schlössern umfasst.

## **Smart Home/Intelligentes Zuhause**

Paketlösung für ein intelligentes und vernetztes Zuhause mit Geräten zur Funksteuerung von Heizung, Strom, Licht und Elektronik. Zudem sind Sicherheitsmodule wie Rauch- und Bewegungsmelder erhältlich.

## **Solaranlage-plus-Batterie-Paketlösung**

Schlüsselfertige Lösung für den Endkunden, die neben der Photovoltaikanlage eine Batterie zur Speicherung und späteren Nutzung des Solarstroms enthält.

## **Stadt-App**

App mit vielen Funktionen rund um die jeweilige Stadt, beispielsweise Veranstaltungskalender, lokale Stadtnachrichten, Parkhaussuche und Auskunft für den öffentlichen Nahverkehr.

## **Telefonie, Internet, Unterhaltung und Strom aus einer Hand**

Bereitstellung einer Telefon- und Internetverbindung, eines Entertainmentpakets sowie eines Stromtarifs als Kombipaket mit nur einer Rechnung und einem Ansprechpartner.

## **Umzugservice**

Klassisches Ein- und Auspacken, das Be- und Entladen und den Transport von Möbeln und anderem Wohnungsinventar bei einem Umzug.

## **Versicherungen rund um das Zuhause**

Haushaltsnahe Versicherungen wie eine Hausratsversicherung, Gebäudeversicherung und Schutzbriefe für Heizung und elektrische Installationen.

## ZU DEN AUTOREN



Dr. Bernhard Doll  
Geschäftsführer  
bei Orange Hills  
+49 89 4520 545-0  
[doll@orangehills.de](mailto:doll@orangehills.de)

Dr. Thomas Fritz  
Partner bei Oliver Wyman  
+49 211 8987-663  
[thomas.fritz@oliverwyman.com](mailto:thomas.fritz@oliverwyman.com)

Dennis Manteuffel  
Associate bei Oliver Wyman  
+49 171 5667 409  
[dennis.manteuffel@oliverwyman.com](mailto:dennis.manteuffel@oliverwyman.com)

Jörg Stäglich  
Partner bei Oliver Wyman  
+49 89 939 49-606  
[joerg.staeglich@oliverwyman.com](mailto:joerg.staeglich@oliverwyman.com)

Wir danken Mark Holtmeier, Nikita Kuhlen  
und Lukas Schnitzspahn für die intensive  
Mitarbeit an der Studie.



## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.700 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 26 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen.

Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de)  
Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter [@OliverWyman](https://twitter.com/OliverWyman)