

## *Trendletter Energie*

---

*Produktentwicklung in der Strom-  
wirtschaft: Innovative, intelligente  
Angebote schnell umsetzen*

*November 2000*

# Management-Zusammenfassung

Der Wettbewerb im Stromgeschäft zwingt Energieversorger zu neuen, teilweise unkonventionellen Wegen in der Marktbearbeitung. Eine klar definierte und systematisch angelegte Produktentwicklung ist das Fundament, mit dem Kunden gewonnen und langfristig gebunden werden können. Energieversorger, die im aufbrechenden Markt nicht nur bestehen, sondern auch überlegen agieren wollen, müssen eine Reihe elementarer Empfehlungen berücksichtigen:

► Erfolgversprechende Produktgestaltung geschieht nie losgelöst, sondern stets im Einklang mit Segmentanalysen und dem angestrebten Marktfokus. Die entwickelten Produkte sind immer mit den Bedürfnissen der anvisierten Zielgruppen sowie den Spezifika des Zielmarktes abzugleichen.

► Der Leitgedanke von Standardisierungen ist die Schaffung vereinfachter Vertragsstrukturen, die trotzdem den Bedürfnissen spezifischer Segmente angepasst werden können. Dieses Ziel ist zu erreichen, indem ein Kunde zwar nur aus einer begrenzten Zahl standardisierter Vertragselemente wählen kann, der Stromversorger jedoch durch eine einzigartige Kombination der Elemente nach dem Baukastenprinzip ein individuelles Vertragswerk schafft.

► Die einmalige Umgestaltung der Verträge nach den Kriterien von Standardisierung und Individualität ist Basis sowie Ausgangspunkt für weitere regelmäßige Produktinnovationen.

Attraktive Dienstleistungen oder weitere Utilities sind neben der eigentlichen Stromlieferung integrale Bestandteile erfolgreicher Produktpolitik. Damit können zum einen weitergehende Vertriebschancen, zum anderen Möglichkeiten zur internen Kostenreduktion erschlossen werden. Mögliche Probleme entstehen, wenn die internen Prozesse nur unzureichend gebündelt werden können oder seitens der anvisierten Kundensegmente keinerlei Preisbereitschaft für die zusätzlichen Dienste oder Utilities bestehen. Eine möglichst realistische Abwägung von Chancen und Risiken im Rahmen eines detaillierten Business Cases ist daher für die Abschätzung der Marktchancen gerade dieser komplexeren Angebotsformen unabdingbar.

*Eine klar definierte Produktentwicklung ist das Fundament für die Akquisition von Kunden*

*Attraktive Dienstleistungen sind neben der eigentlichen Stromlieferung integrale Bestandteile erfolgreicher Produktpolitik*

## **Produktentwicklung in der Stromwirtschaft**

# **Intelligente, innovative Angebote schnell umsetzen**

Sie heißen „Joschka“ und „Willi“, ihre Namen klingen nach Produkten aus der Konsumgüterindustrie, lassen Müsliriegel und Waschpulver assoziieren. Doch sie stammen aus der Energieversorgung – die Stadtwerke Braunschweig gaben zwei ihrer Produkte diese illustren Namen. Zugleich erreichen bei den Stromanbietern die Ausgaben für Werbung nie gekannte Spitzenwerte, und die ehemaligen Monopolisten unterbieten sich gegenseitig mit Preisnachlässen.

*Bei den Stromanbietern erreichen die Ausgaben für Werbung nie gekannte Spitzenwerte*

Eindeutige Zeichen: Der verschärfte Wettbewerb im Zuge der Liberalisierung auf dem Strommarkt zwingt Energieversorgungsunternehmen (EVU) dazu, neue Vermarktungswege einzuschlagen, offensiver am Markt zu agieren. Auf diesem Wege sind die EVU im Vergleich zur Vergangenheit schon ein Stück vorangekommen, gleichwohl bestehen gerade im Bereich Produkt- und Dienstleistungsangebote noch vielfach Verbesserungspotentiale.

Wenn EVU daran gehen, ihre Produktpolitik zu überarbeiten, müssen sie vor allem drei Faktoren berücksichtigen, um langfristig Erfolg zu haben. Die Formulierung dieser Faktoren basiert auf den Erfahrungen aus der Zusammenarbeit zwischen Klienten aus der Energieversorgungsbranche und Booz·Allen & Hamilton:

- ▶ **Erfolgsfaktor 1:** Standardisierung der Vertragsangebote. Der Wettbewerbsdruck im Industrie- und Gewerbekundengeschäft hat viele Versorger dazu veranlasst, die Profitabilitätskriterien zugunsten eines Vertragsabschlusses zu opfern. Zugewinn von Marktanteilen war das Ziel, weniger deren Optimierung. Die Folge einer derartigen Geschäftspolitik sind in Kauf genommene Verluste sowie ein nicht reglementierter „Wildwuchs“ bei verschiedenen Vertragsvarianten und damit verbunden zu hohe Kosten bei Akquisition, Abwicklung und Customer Care.
  
- ▶ **Erfolgsfaktor 2:** Definition einer verbindlichen und von allen Akteuren akzeptierten Vorgehensweise zur Entwicklung von Innovationen. Die mangelnden Erfahrungen in Marketing und Vertrieb vieler EVU lassen

systematische Prozesse zur Produktinnovation vermissen. Eher wird die Produktentwicklung von Kunden getrieben, auf deren Wunsch reaktiv Vertragsänderungen durchgeführt werden.

► **Erfolgsfaktor 3: Definition und segmentspezifische Vermarktung attraktiver Produktbündel.** Unverkennbar ist der Wandel des Marktes hin zum Multi-Utility- und Dienstleistungsgeschäft. Dafür aber sind viele EVU, bei denen nach wie vor traditionelle Stromvertragsprodukte im Mittelpunkt des Energiegeschäfts stehen, heute noch nur unzureichend gerüstet. Das Aufgreifen des Multi-Utility-Konzeptes und dessen marktgängige Umsetzung wird eine der wichtigsten Aufgaben für Energieversorger in den nächsten Jahren sein.

*Unverkennbar ist der Wandel des Marktes hin zu Multi Utility und zusätzlichen Dienstleistungen*

Für die Umsetzung der drei genannten Erfolgsfaktoren ist die Kombination unterschiedlicher Lösungsansätze nötig. Die wichtigsten Lösungsansätze werden im folgenden skizziert:

**Standardisierung der Angebotsvielfalt:** Im Mittelpunkt dieser Maßnahme steht der Versuch, die nahezu grenzenlos praktizierte Individualität der Vertragsgestaltung zu reduzieren – auf jene Varianten, die ein EVU intern reibungslos abwickeln kann und die auch potenziell profitabel sind. Das Ziel eines Energieversorgers muss der optimale, nicht der maximale Individualitätsgrad von Produkten sein. Individuelle Kundenwünsche können nur akzeptiert werden, wenn der damit erzielbare Preisaufschlag die zusätzlichen Abwicklungskosten kompensiert.

Ein erfolgversprechendes Verfahren der Standardisierung ist die sogenannte morphologische Analyse. Sie gelangt in vier wesentlichen Schritten zu einer Lösung:

**1.** Sichtung der bereits vorhandenen Verträge. Dabei werden alle Verträge herangezogen, die für eine Standardisierung in Frage kommen. Durch eine systematische Zusammenstellung wird das Spektrum der Variantenvielfalt im Unternehmen oft erstmalig transparent. Das Ziel ist, ein lückenloses Bild der aktuell angebotenen Produktpalette zu erhalten.

**2.** Auf dieser Basis erfolgt eine eingehende Vertragsanalyse. In einem ersten Teilschritt werden die Produkte in ihre grundlegenden Bausteine zerlegt. Diese Bausteine kennzeichnen wiederum jeweils einen re-

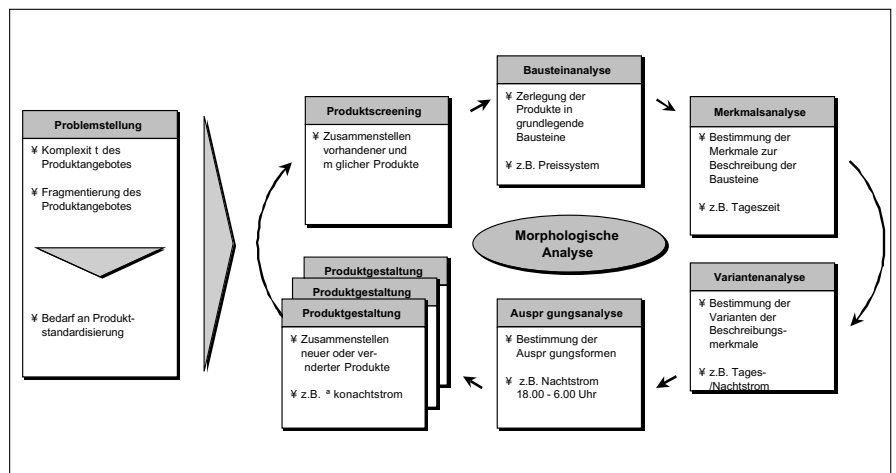
lativ abgegrenzten Themenbereich, der gegenüber dem Energiekunden regelungsbedürftig ist. Die wichtigsten Bausteine sind das Preissystem und der Abrechnungsplan sowie das Zähl- und Mess-System, das Grenzen für die Gestaltung von Preissystem und Abrechnungsplan setzt.

3. Es folgt eine detailliertere Beschreibung der Merkmalsausprägungen für jeden Baustein. Die Projekterfahrungen von Booz-Allen & Hamilton in der Energieversorgungsbranche belegen, dass bereits durch eine relativ überschaubare Kombination von Merkmalen ein stark verzweigtes Vertragssystem entstehen kann. Das Ergebnis der Analyse ist einerseits ein klares Bild über die Ausprägungsformen der Verträge und der Vertragskomplexität, andererseits die Etablierung einer Grundlage für eine systematische Standardisierung.

4. Jetzt beginnt die eigentliche kreative Phase der Produktgestaltung. Dabei muß für jeden Vertragsbaustein und jede Merkmalsausprägung eindeutig festgelegt werden, welche Varianten und Ausprägungen zukünftig durch Verträge

abgebildet werden sollen und können. Ein Beispiel: Es ist festzulegen, ob für das Merkmal „Rabatt“ als Bestandteil des Vertragsbausteins „Preissystem“ zukünftig lediglich eine prozentuale Berechnung oder auch eine andere Berechnungsvariante eingerichtet sein soll; und ob dabei eine, zwei oder mehrere Rabatthöhen zugelassen werden sollen. Bei hoher Komplexität des Vertragssystems werden Varianten eher eliminiert und nur selten neue hinzugefügt.

Entscheidungen über die Produktgestaltung setzen stets ein hohes Maß an Kreativität, Expertise und Kommunikationsfähigkeit voraus. Denn die Definition der zukünftigen Produktkomponenten geschieht anhand eines systematischen Kriterienkatalogs unter Einbeziehung interner und externer Know-how-Träger. Die wichtigsten zu berücksichtigenden Kriterien sind dabei: Akzeptanz bei einzelnen Kundengruppen, Angebote der nationalen und internationalen Konkurrenz, Abbildbarkeit



*Ein erfolgversprechendes Verfahren der Standardisierung ist die so genannte morphologische Analyse*

für die Rechnungsstellung, interne Umsetzbarkeit der Leistungserbringung und „Fit“ zum bisherigen Produktangebot.

Das Ergebnis der auf diese Weise durchgeführten Produktgestaltung sind vorbereitete Vertragsvarianten, die auf standardisierten, handhabbaren Komponenten beruhen und gleichzeitig Erfolgchancen am Markt bieten. Eine weitere Präzisierung der Vertragsoptionen schließt auch die wirtschaftliche Detailbewertung anhand eines Business Cases ein.

**Definition und Einführung eines systematischen Produktinnovationsprozesses:** Die Standardisierung von Produktkomponenten vereinfacht die Leistungserstellung von Energieversorgern. Sie darf jedoch keinesfalls den grundsätzlichen Verzicht auf ein kundengerechtes Angebotsportfolio bedeuten. Das Ziel der Produktentwicklung ist in diesem Sinne ein standardisiert-innovatives Leistungsangebot, das am Markt bestehen kann. Ein entsprechender Produktinnovationsprozess muss vor allem drei Kriterien genügen:

► **Entwicklungsqualität:** Zur Sicherstellung der Qualität entwickelter Produkte muss der Innovationsprozess hinreichend robust gestaltet werden. Bereits während der Prozessentwicklung ist darauf zu achten, dass das definierte Vorgehen auf die wesentlichen Entwicklungsprozesse angewendet werden kann und nicht ständig an wechselnde Situationen angepasst werden muss. Zudem müssen alle beteiligten Bereiche frühzeitig in den Prozess einbezogen werden. Das gilt vor allem für Vertrieb und Marketing, jedoch auch Auftragsabwicklung, Call Center, Abrechnung sowie Netzbereich.

► **Entwicklungsschnelligkeit:** Im wettbewerbsintensiven Energiemarkt ist die Geschwindigkeit, mit der ein EVU ein Produkt zur Marktreife entwickelt, eine entscheidende Größe für den Innovationserfolg. In diesem Zusammenhang sind mit der Konzeptdarstellung und -umsetzung zwei wichtige Phasen zu unterscheiden. Die erste Phase dauert je nach Projektbedeutung zwischen zwei Wochen und zwei Monaten. Die zweite ist im Regelfall in weniger als sechs Wochen abgeschlossen.

► **Entwicklungseffizienz:** Klar definierte Zuständigkeiten sowie standardisierte, übertragbare Abläufe gelten als unabdingbare Voraussetzungen zur Sicherung der Entwicklungseffizienz. Dabei müssen defi-

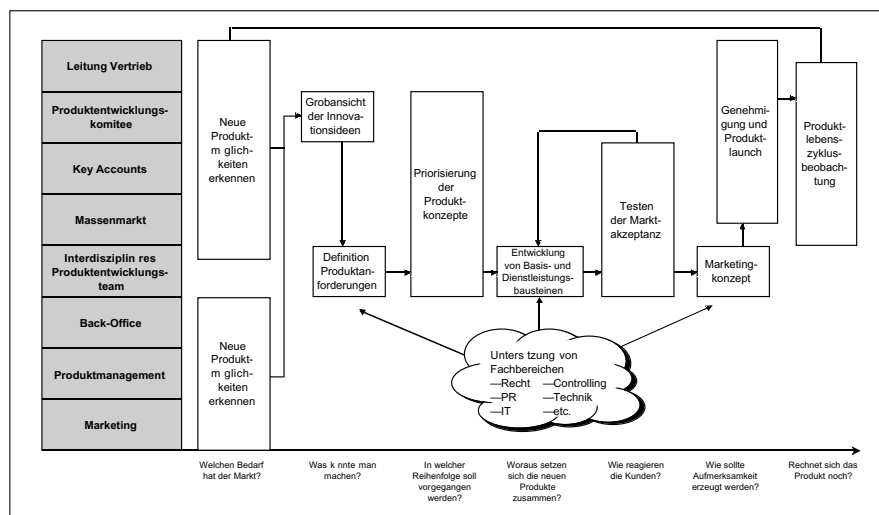
*Die Definition zukünftiger Produktkomponenten erfolgt anhand eines systematischen Kriterienkatalogs*

*Zur Sicherstellung der Qualität entwickelter Produkte muss der Innovationsprozess hinreichend robust gestaltet werden*

nierte Zuständigkeiten in einer Person gebündelt werden, um den Entwicklungsprozess effizient voranzutreiben. Nur wenn die Durchgängigkeit der Produktverantwortung über alle Projektphasen gewährleistet ist, kann der quer durch das Unternehmen schneidende Kernprozess „Produktentwicklung“ mit vertretbarem Aufwand abgeschlossen werden.

Der Ablauf einer Produktentwicklung: Mit der Initiative des Innovators bzw. der Innovatoren

startet der Prozess. Sie unterbreiten ihre Ideen einem interdisziplinär besetzten Produktentwicklungskomitee, das eine Priorisierung sowie Grobauswahl der Vorschläge vornimmt und die notwendigen Ressourcen zuweist. Ein Team unter Führung eines definierten Produktmanagers ist dann für Definition und Detaillierung der Produkthanforderungen zuständig. Die anschließende Umsetzungsphase beginnt mit einem ersten Akzeptanztest im Markt. Die Testergebnisse geben unter Umständen Veranlassung zu weiteren Konzeptüberarbeitungen, bis ein marktgerechtes Produktdesign vorliegt und der endgültige Produktlaunch erfolgen kann. Marketingaktivitäten begleiten diesen Prozess.



*Schematische Darstellung eines Produktentwicklungsprozesses und der diesen Prozess begleitenden Hinterfragungen*

Der entscheidende Faktor für eine erfolgreiche Produktentwicklung indes bleibt die aktive Einbeziehung der vor Ort tätigen Mitarbeiter, die eine direkte Beziehung zu den Kunden haben. Denn sie sind häufig das „Sprachrohr“ für die Bedürfnisse der Kunden und so eine wichtige Quelle für Innovationsvorschläge.

**Bildung attraktiver Bündelprodukte:** Der Preis ist zur Zeit das wichtigste Entscheidungskriterium für den Abschluss eines Energieversorgungsvertrages. Diese Aussage wird gestützt durch eine Studie von Booz·Allen & Hamilton: Fast 98 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, der Preis sei für sie bei der Wahl eines Energieversorgers ausschlaggebend. Vor diesem Hintergrund ist die Standardisierung von

Vertragselementen und die kontinuierliche Innovation der Kernprodukte zwar in der aktuellen Marktphase erfolgversprechend, langfristig kann der Markterfolg jedoch nicht allein darauf beruhen. Neben der eigentlichen Stromlieferung wird das Nutzenbündel eines EVU-Produktes künftig zusätzliche Leistungen enthalten. Dabei handelt es sich in der Regel um Services, die mehr oder weniger eng mit der eigentlichen Energieleistung verknüpft sind, etwa Komplettlösungen im Bereich Kälte-/Wärmeerzeugung oder auch innovative Ansätze beim Gebäudemanagement.

*Der Preis ist zur Zeit das wichtigste Kriterium für den Abschluss eines Energieliefervertrages*

Weitreichende Chancen zur Vermarktung und Steigerung der Effizienz birgt vor allem der kombinierte Vertrieb von Strom und anderen Energieträger im Rahmen einer Multi-Utility-Strategie. Das bringt allerdings auch eine erhöhte Komplexität mit sich.

Viele Versorger ergänzen ihre traditionellen Stromprodukte bereits heute mit energienahen (zum Beispiel Energiemanagement) oder -fernen (zum Beispiel Entsorgung) Diensten und Services. Jedoch generieren sie damit nur selten zusätzliche Umsätze. Leistungen wie kostenlose Energieberatung, Lastmanagement etc. sind Standard, können aber nicht Grundstein einer erfolgreichen Produktentwicklung sein. Diese muss vielmehr an jenen Komponenten ansetzen, die aus Kundensicht einen echten Mehrwert darstellen und so umsatzwirksam werden.

*Viele Versorger ergänzen ihre traditionellen Stromprodukte mit energienahen und -fernen Services*

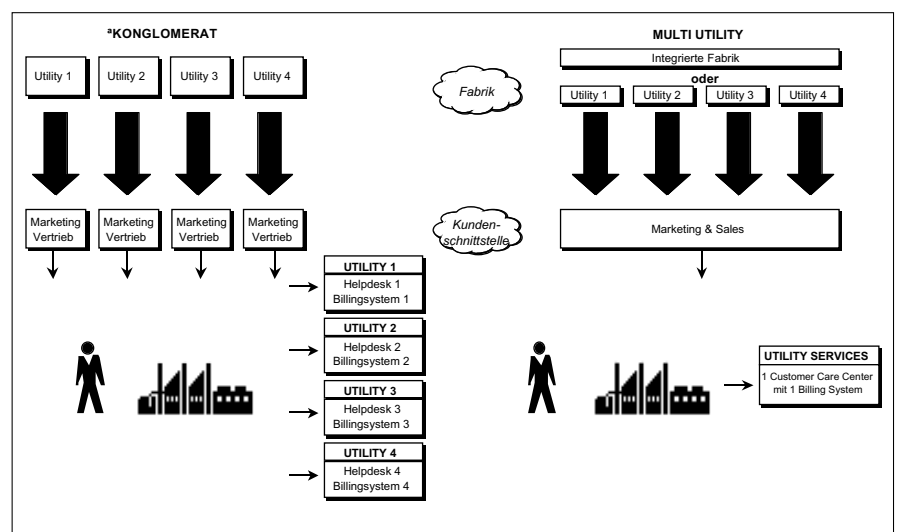
Beispiele einer derartigen Dienstleistungspolitik sind Komplettangebote, die Problemlösungen über alle für Kunden relevanten Wertschöpfungsstufen darstellen. Das Ziel derartiger Systemlösungen ist eine nachhaltige Verzahnung mit der Wertschöpfungskette des Kunden, so dass sich im Zuge der Leistungserbringung für ein EVU vielfältige Möglichkeiten für Cross- und Upselling ergeben. Drei Beispiele:

- ▶ Komplettangebot Wärme: Planung, Projektierung, Bau, Inbetriebnahme, Wartung und Entsorgung von Heizungsanlagen
- ▶ Komplettangebot Notstromaggregate: Planung, Projektierung, Bau, Inbetriebnahme, Wartung und Entsorgung von Notstromaggregaten
- ▶ Komplettangebot Blockheizkraftwerke: Planung, Projektierung, Bau, Inbetriebnahme, Wartung und Entsorgung von Blockheizkraftwerken zur Eigenerzeugung.

Eine weitere Stufe der Entwicklung attraktiver Produktbündel ist die Kombination von Energieträgern (Multi-Utility-Vermarktung). Diese Strategie bietet sich vor allem für den Geschäftskunden-Vertrieb an. Denn Geschäftskunden verfügen häufig über einen gut entwickelten Einkauf, der die Gesamteinkaufskosten durch Bündelung minimiert. Diese Kunden vergleichen in der Regel die Einsparungen beim Einzeleinkauf mit der Erhöhung der internen Abwicklungskosten bei einer Steigerung der Lieferantenzahl. Die Bündelung des Einkaufs bei einem Lieferanten führt häufig zu Kostenersparnissen, die EVU-Kunden wiederum an ihre Klientel weitergeben können.

*Eine weitere Stufe der Entwicklung attraktiver Produktbündel ist die Kombination von Energieträgern*

Für ein EVU ergeben sich erhebliche Vorteile im Wettbewerb, da durch die spezifische angebotene Nutzenkombination ein einzigartiges Leistungsversprechen kreiert und so ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil im Markt erzielt werden kann. Auf der internen Ebene nutzt das EVU beträchtliche Effizienzvorteile, da die Utilities über eine einheitliche Kundenschnittstelle vermarktet werden. Projekterfahrungen von Booz-Allen & Hamilton zeigen, dass bei einer Zusammenfassung elementarer Funktionen wie Customer Care und Billing für einzelne Utilities Effizienzvorteile von rund 30 Prozent erzielt werden.



*Wesentlicher Vorteil des Multi-Utility-Konzeptes ist die Bündelung der notwendigen Einrichtungen an der Schnittstelle zum Kunden*

# Booz·Allen & Hamilton

## ENERGIE-GRUPPE

### Düsseldorf

Königsallee 106  
40215 Düsseldorf  
+49-211-38 900

Dr. Holger Clever, Principal  
Stefan Eikemann, Principal  
Dr. Roman Friedrich, Principal  
Dr. Alexander G. Mayer, Vice President  
Klaus-Dieter Weisheit, Principal

### Frankfurt

Grüneburgweg 102  
60323 Frankfurt  
+49-69-971 670

Dr. Karlheinz Bozem, Vice President

### München

Lenbachplatz 3  
80333 München  
+49-89-545 250

Dr. Karlheinz Bozem, Vice President  
Martin Reitenspieß, Principal

### Wien

Kärntner Ring 5-7  
A-1010 Wien  
+43-1-513 5550

Dr. Karlheinz Bozem, Vice President  
Helmut Meier, Senior Vice President  
Martin Reitenspieß, Principal

### Zürich

General-Guisan-Quai 34  
CH-8002 Zürich  
+41-1-206 4050

Dr. Karlheinz Bozem, Vice President  
Martin Reitenspieß, Principal  
Dr. Claudia Staub, Vice President

Gegründet 1914, gehört Booz·Allen & Hamilton heute mit über 9.800 Mitarbeitern zu den international führenden Management- und Technologieberatungsunternehmen. In mehr als 100 Büros weltweit arbeiten die Mitarbeiter in internationalen Projektteams zusammen. Im deutschsprachigen Raum unterhält Booz·Allen & Hamilton Büros in Düsseldorf, Frankfurt am Main, München, Wien und Zürich.

Mit umfassender Erfahrung in den Bereichen Strategie, Informationstechnologie, Operations und Change Management, berät Booz·Allen & Hamilton Großunternehmen in nahezu allen Branchen sowie Behörden und Institutionen. Bedeutende strategische und operative unternehmerische Aufgaben werden in enger Zusammenarbeit mit dem Klienten gelöst.

Die industrieerfahrenen Berater der Energie-Gruppe kombinieren weitreichende Geschäftsführungsperspektiven mit tiefgehenden praktischen und technischen Kenntnissen. Sie unterstützen ihre Klienten umfassend in den Bereichen Organisation, neue Geschäftsmodelle, Kostensenkungsprogramme, Restrukturierung in Marketing/Vertrieb, Operations und Verwaltung sowie Markteintrittsstrategien. Die Kernfähigkeiten der Klienten gezielt auszubauen und ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern, ist das zentrale Beratungsziel der Booz·Allen & Hamilton-Partner und ihrer interdisziplinär zusammengesetzten Teams. Weitere Informationen finden Sie auf der Booz·Allen & Hamilton-Website im Internet unter [www.bah.com](http://www.bah.com).

## Autoren:

- ▶ Dr. Holger Clever, Mitglied der Geschäftsleitung  
e-mail: [clever\\_holger@bah.com](mailto:clever_holger@bah.com)
- ▶ Dr. Marion Halfmann, Senior Associate  
e-mail: [halfmann\\_marion@bah.com](mailto:halfmann_marion@bah.com)
- ▶ Dr. Thomas Schlaak, Associate  
e-mail: [schlaak\\_thomas@bah.com](mailto:schlaak_thomas@bah.com)
- ▶ Carsten Rennhak, Associate  
e-mail: [rennhak\\_carsten@bah.co](mailto:rennhak_carsten@bah.co)