

e|m|w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Commodities & Dienstleistungen

Smart Home vom Energieversorger

Von **Dominik Busching** und **Dr. Thomas Schlaak**, Monitor Deloitte

Smart Home vom Energieversorger

Aus Stromabnahmestellen werden Kunden

Privatkundenvertriebe deutscher Energieversorger nehmen mit Smart Home gerade ein von vielen bereits tot geglaubtes Geschäftsfeld wieder ins Visier. Sie haben die strategische Chance erkannt, ihre Kundenbeziehung durch die damit gewonnenen Daten fundamental zu verändern und der Commodity-Falle zu entkommen. Um dabei erfolgreich zu sein, sollten EVU aus der Vergangenheit lernen.

✎ Von **Dominik Busching** und **Dr. Thomas Schlaak**, Monitor Deloitte

Wer sich in den letzten beiden Jahren in den Privatkundenvertrieben deutscher Energieversorgungsunternehmen (EVU) zum Geschäftsfeld Smart Home erkundigte, stieß oft auf Enttäuschung und Resignation. Nachdem mehrere große Versorger und auch kleinere Stadtwerke es nicht geschafft hatten, Endkunden im großen Stil von ihrem Angebot für das intelligent vernetzte Zuhause zu überzeugen, haben viele Anbieter die Reißleine gezogen oder ihre Angebote vertrieblich nicht mehr forciert. Smart Home hatte sich nicht als der erhoffte Heilsbringer entpuppt.

Diese Einschätzung ist gerade dabei, sich in der Branche fundamental zu wandeln. Inzwischen mehren sich die Stimmen, die gerade für Energieversorger die strategische Relevanz des Geschäftsfelds betonen. Anlass zum Nach- und Umdenken gab nicht zuletzt der aggressive Einstieg der großen Player aus dem Bereich Unterhaltungselektronik und Onlinehandel, allen voran Amazon. Wo Skeptiker die Hürden mit deren Markteintritt noch gewachsen sehen – Wie soll man als deutsches Stadtwerk gegen den Weltkonzern Amazon bestehen? – erkennen Befürworter mächtige Enabler, die den Markt auch für andere Anbieter öffnen: Plattformen werden offener und interkonnekter, technische Standards setzen sich durch, der Nutzen eines erklärungsbedürftigen Produkts wird dem Konsumenten besser erläutert, Produkte und User Interfaces werden intuitiver und technisch ausgereifter.

Das Geschäftsmodell dieser Weltkonzerne mag dabei ein anderes sein als das deutscher Energieversorger. Die strategische Ratio hinter dem Einstieg in Smart

Home dürfte sich dagegen stark ähneln. Für EVU bietet Smart Home die Chance, drei strategische Herausforderungen auf einmal zu lösen:

1 | Kunden anhand von Daten verstehen

„Kundenzentrierte Produktentwicklung“, „Kundenbedürfnisse verstehen“, „Design Thinking“ – diese erfolgskritischen Mantras sind inzwischen auch in der Energiewirtschaft angekommen. Einige Versorger haben sich in den letzten Jahren sowohl prozessual als IT-seitig besser aufgestellt, um diesem kundenzentrierten Ansatz Rechnung zu tragen. Viele tun sich jedoch weiterhin schwer, da es häufig noch an der Grundlage fehlt:

Der Blick hinter den Zähler macht aus der Abnahmestelle einen Menschen.

einem datenbasierten Kundenverständnis. Neben den fundamentalsten Stammdaten wie Adresse, Zählernummer und Bankverbindung ist oft noch verblüffend wenig über den Kunden bekannt – in einer längst digitalen Welt oft nicht einmal seine E-Mail-Adresse. Um eine Hypothese zu entwickeln, welche Probleme eines Kunden auf eine Lösung warten, welche Zahlungsbereitschaft er für diese Lösung mitbringt und über welchen Kanal und mit welcher Botschaft er gerne von einem entsprechenden Angebot erfahren möchte, bedarf es jedoch weit mehr als E-Mail-Adressen.

Smart Home als Quell umfangreicher Daten aus dem persönlichen Kontext des Kunden kann diese Lücke füllen: Wann verwendet ein Kunde zu Hause welche Geräte? Welches User Interface benutzt er bevorzugt – Browser, Sprachsteuerung, App oder analoge Schalter? Ist der Kühlschrank vereist und die Waschmaschine verkalkt? Leben Kinder oder pflegebedürftige Angehörige im Haushalt? Welchem Lebensrhythmus folgt der Kunde? Welche Heizung ist verbaut und wieviel wird geheizt? Ist die Wohnung gut gedämmt? Da perspektivisch fast jedes Gerät im Haushalt ein vernetztes und datenerzeugendes Smart-Home-Gerät sein kann, ließe sich diese Liste beliebig fortsetzen. Erst der Blick hinter den Zähler ermöglicht es, aus der Abnahmestelle einen Menschen zu machen, dessen Bedürfnisse man verstehen und befriedigen kann.

An dieser Stelle werden häufig und zu Recht kundenseitige Datenschutzbedenken ins Feld geführt. Tatsächlich nennen die Befragten im aktuellen und von den Autoren dieses Artikels mitherausgegebenen „Smart Home Consumer Survey 2018“ der Beratungsfirma Deloitte mangelnden Datenschutz als einen wesentlichen Grund, warum sie Smart Home noch nicht nutzen. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass die Bedenken vielschichtiger sind: Die Bereitschaft zum Teilen von Nutzungsdaten hängt wesentlich vom Alter der Befragten und vom Smart-Home-Anbieter als Datenempfänger ab. Die Mehrheit der Kunden bis Mitte 50 wäre demnach bereit, ihre Daten grundsätzlich beziehungsweise mit bestimmten Anbietern zu teilen. Erst in älteren Kundensegmenten sinkt die Bereitschaft deutlich (Abb. 1). Gefragt nach dem Anbieter, dem Kunden den



Foto: © goodluz/fotolia.com

vertrauenswürdigsten Umgang zutrauen würden, liegen Energieversorger im oberen Mittelfeld – hinter Telekommunikationsanbietern, aber deutlich vor den bereits genannten Internetkonzernen. Doch gerade diese Konzerne platzieren mit den derzeit boomenden Smart Speakern mit Sprachsteuerungsfunktion erfolgreich massenweise Smart-Home-Geräte in deutschen Haushalten. Fast jeder zehnte Deutsche vertraut seine Daten über einen Smart Speaker bereits Amazon oder Google an. Wenn der Nutzen groß genug ist, sind Nutzer offenbar bereit, ihre Bedenken hintenanzustellen.

2 | Langfristig positive Kundenbeziehungen aufbauen

Die Folge der bereits angesprochenen Unkenntnis über die eigenen Kunden ist, dass diese mitunter lieber gar nicht anstatt falsch kontaktiert werden. Die Sorge, Kunden „aufzuschrecken“ und am Ende versehentlich zum Preisvergleich und Anbieterwechsel zu bewegen, überwiegt den wahrgenommenen Nutzen, sich beim Kunden mit neuen Angeboten zu positionieren. Und dennoch legt Jahr für Jahr der Monitoringbericht der Bundesnetzagentur steigende Wechselraten von Strom- und Gaskunden offen, der Privatkunden-Churn vieler Energieversorger ist unter dem Strich negativ. Der Aufbau einer positiven, vertrauensvollen und damit auch belastbaren Kundenbeziehung, die Preiserhöhungen und sogar mögliche Fehler oder Zwischenfälle in der Serviceerbringung ohne sofortige Kündigung aushält, ist

mit einer kontaktscheuen Grundhaltung jedoch schwer umzusetzen.

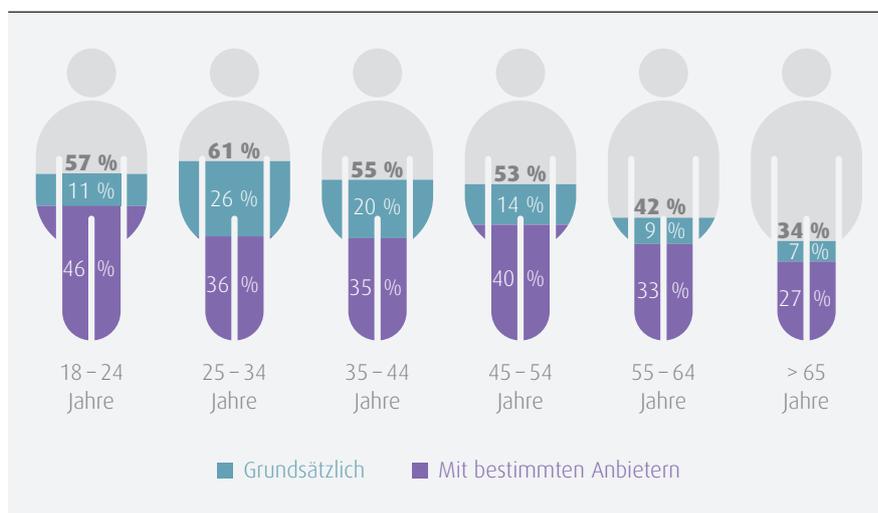
Smart Home ermöglicht täglichen Kundenkontakt.

Im Vergleich zum klassischen Energieliefervertrag bietet Smart Home EVU die Chance, sich täglich positiv beim Kunden in Erinnerung zu rufen anstatt einmal jährlich mit der eher negativ behafteten

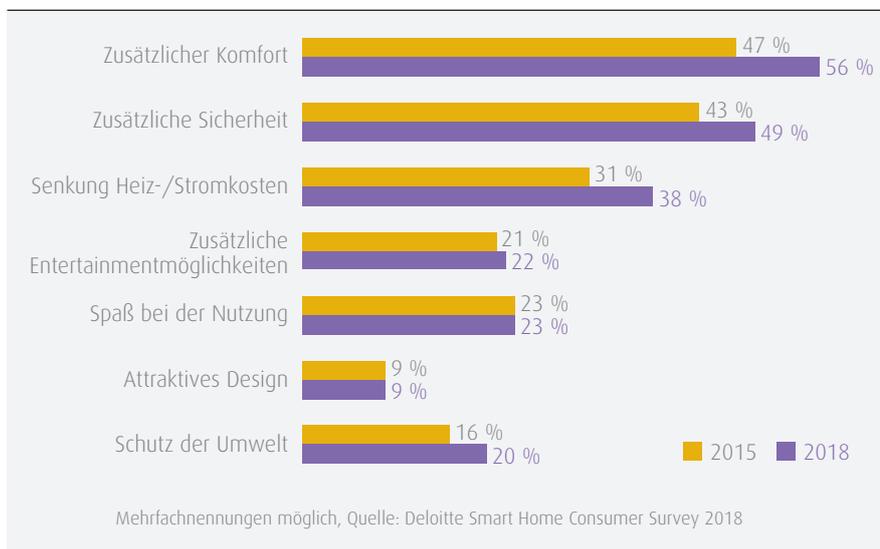
Jahresendabrechnung. Jedes Mal, wenn Smart Home die Wohnung bereits vor der Heimkehr angenehm vorgeheizt hat, sammelt der Energieversorger Pluspunkte. Wenn er durch Ausweisung der Stromkosten einzelner Haushaltsgeräte, Hinweis auf Standby-Kosten und individuelle Energiespartipps zur Senkung der Energiekosten und der CO₂-Emissionen beiträgt, baut das Vertrauen auf.

Bereits heute stellen viele Versorger ihren Kunden alle relevanten Informationen zum Energieliefervertrag und Self-Service-

01 Bereitschaft, Smart-Home-Nutzungsdaten zu teilen (nach Alterssegmenten)



02 Motive für Nutzung von und Interesse an Smart-Home-Angeboten



Funktionen in einem Onlineportal zur Verfügung. Täglicher Kundenkontakt, wie es digital führende Produkte wie WhatsApp, Facebook und Co. schaffen, wird damit jedoch nicht erreicht. Smart-Home-Funktionen lassen sich hingegen sinnvoll und über ihren grundsätzlichen Nutzen hinaus auch unterhaltsam in alltäglichen Routinen unterbringen: Während zusätzlicher Komfort und Sicherheit an der Spitze der Nutzungsmotive stehen, gab knapp ein Viertel der an Smart Home interessierten Konsumenten Spaß an der Nutzung als Grund an (Abb. 2).

3 | Customer Lifetime Value erhöhen

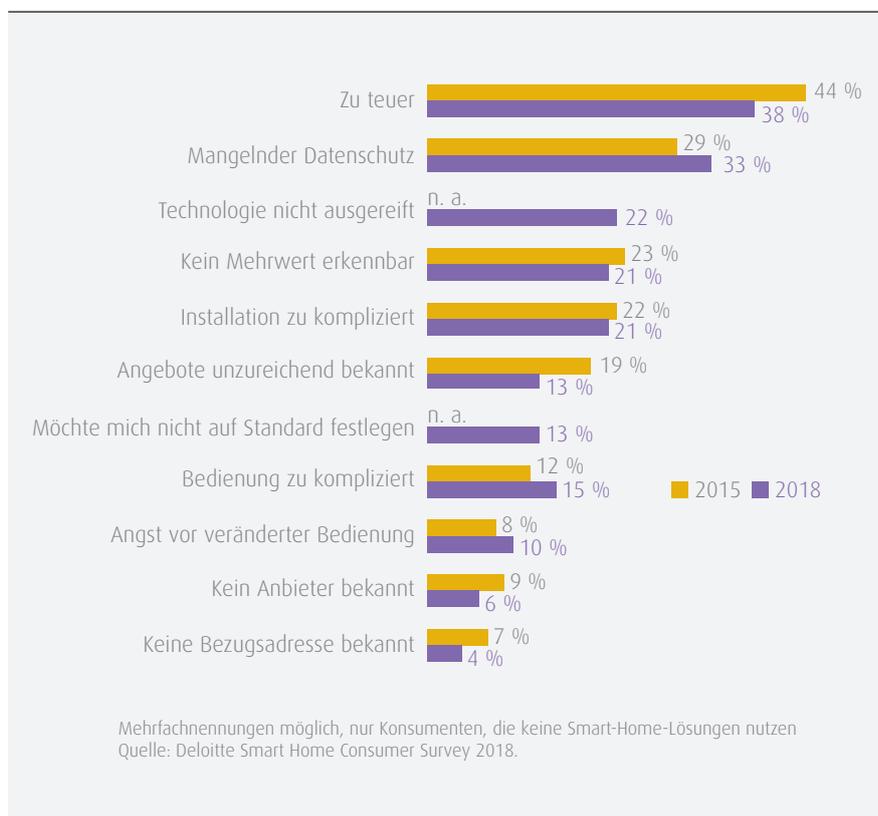
Wer seine Kunden versteht und eine positive Beziehung zu ihnen aufgebaut hat, kann auch mehr Geld mit ihnen verdienen und einen höheren Customer Lifetime Value realisieren. Smart Home kann dabei nicht nur in technischer Hinsicht als zentrales Hub im Haushalt des Endkunden fungieren, sondern auch die Plattform für attraktive Mehrwert-Services und weitere Produkte sein. Wer schon vor dem Nachhausekommen seines Kunden in die kalte Wohnung weiß, dass dessen Heizung kaputt ist, hat gute Karten, die Reparatur zu übernehmen und einen zukünftigen Wartungsservice zu erbringen. Wer bereits Haustür und Fenster mit Kameras und Sensoren überwacht, kann einfacher eine Sicherheitslösung für den Urlaub verkaufen. Wer für den Kunden identifiziert hat, dass dessen Waschmaschine ungewöhnlich viel Strom verbraucht, kann gleich ein attraktives Angebot für Austausch oder Reparatur unterbreiten.

zum Endkunden. Marketingbotschaften können so genau im richtigen Moment und über den optimalen Kanal ausgespielt werden. Der Heizungswartungsservice wird in dem Moment via App angeboten, wenn der Kunde im Oktober zum ersten Mal mit derselben App seine Heizung anschaltet. Der Sicherheitsdienst wird dann vorgestellt, wenn der Kunde sein Haus im August auf Urlaubsmodus stellt, etc.

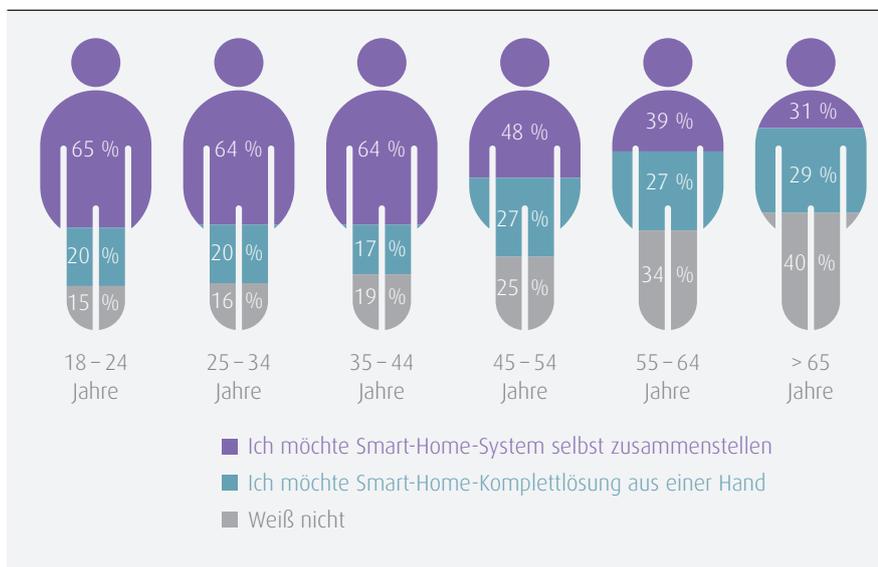
Doch auch für andere „Smart Energy“-Angebote, die Energieversorger als ihre neuen Geschäftsfelder proklamieren, kann Smart Home das natürliche Bindeglied sein, das aus den verschiedenen Produkten mehr als die Summe seiner Teile macht. Wieviel Strom erzeugt meine PV-Anlage in diesem Moment? Was möchte ich mit meinem überschüssigen Solarstrom tun? Wie ist der Ladestand meines Elektroautos? Ein Smart-Home-System als zentrale Steuereinheit im Haus kann diese Fäden zentral zusammenführen und die verschiedenen Einzelprodukte und Services in den Bereichen E-Mobilität, Energie-Eigenerzeugung und intelligenter Haussteuerung zu einem sinnvollen Ganzen aggregieren.

Mit Smart-Home-User-Interfaces wie Smartphone- oder Tablet-App, Home Display oder Sprachassistent öffnet sich für den Anbieter zudem ein neuer, direkter Kanal

03 Motive für Nicht-Nutzung von und fehlendes Interesse an Smart-Home-Angeboten



04 Bevorzugte Smart-Home-Anbieterkombination



Was Energieversorger für die Zukunft lernen können

Die genannten Gründe zeigen, dass Smart Home mehr als das nächste beliebige Non-Commodity-Produkt ist, um Energieversorgern ein digitales Image beim Endkunden zu verschaffen. Vielmehr kann es die strategische Basis hinter dem Zähler des Kunden sein, um diesen datenbasiert besser kennenzulernen und eine langfristig profitable Beziehung zu ihm aufzubauen. Was sollten Energieversorger beachten beziehungsweise aus welchen teuer bezahlten Erfahrungen der Branche kann man rückblickend lernen?

Die Ergebnisse der Deloitte-Befragung zeigen: Knapp 40 Prozent finden Smart-Home-Angebote zu teuer, für jeden Fünften Befragten ist kein Mehrwert erkennbar. Ebenso viele scheuen komplexe Installationen und 15 Prozent schreckt die komplizierte Bedienung ab (Abb. 3). Diese Erkenntnisse unterstreichen, dass Smart Home ein erklärungsbedürftiges Produkt ist, dessen positives Kosten-Nutzen-Verhältnis sich vielen Kunden nicht gerade aufdrängt. Daraus kann man zwei Dinge lernen:

Erstens: Kunden besser zuhören

Man hat die Kundenbedürfnisse bislang nicht richtig eingeschätzt. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass viele Kunden zwar Energiekosten senken möchten, aber dass ihnen zusätzlicher Komfort am Wichtigsten ist. Zudem sind je nach Altersgruppe nur knapp 20 bis 30 Prozent der Befragten

an einem Smart-Home-Komplettsystem interessiert, die meisten wollen sich ihr System dagegen aus Angeboten verschiedener Anbieter zusammenstellen (Abb. 4). Das kombinierte Wertversprechen „Kosten sparen“ und „Alles aus einer Hand“ mit umfassenden Paketlösungen zur Heizungssteuerung, Heimsicherheit und Unterstützung hilfsbedürftiger Angehöriger ist für Kunden nicht attraktiv. Offene Plattformen, die das Zusammenspiel mit anderen Lösungen ermöglichen, dagegen schon. Für Energieversorger bedeutet dies, sich zunächst auf ihre Stärken und damit energienahe Anwendungen zu konzentrieren, die sie im Markt auch glaubwürdig vertreten können, in diesem Segment wirklich überzeugende Produkte anzubieten und diese möglichst komfortorientiert zu positionieren.

Zweitens: Das Vertriebsmodell ist entscheidend

Das bisher oft forcierte Vertriebsmodell Online-Shop mit schönen Produktbildern, Erklärungstext und relativ hohen Anfangsinvestitionen für den Kunden überzeugt diesen nicht. Eine denkbare Alternative sind Subventionierungsmodelle, in denen das EVU in Vorleistung geht, um die Hardware im Haushalt zu platzieren und dann langfristig die Kundenbeziehung zu monetarisieren. Fast 90 Prozent der Befragten, deren Zuhause bereits „smart“ ist, berichten, dass sich ihre Smart-Home-Lösung nach der Anschaffung bewährt hat und sie diese weiterhin nutzen – eine deutlich langfristige Kundenbindung

dank Smart Home erscheint realistisch. Eine weitere Option sind Abomodelle mit regelmäßigen Zahlungen, die nicht nur die Anfangsinvestitionen für den Kunden reduzieren, sondern auch besser zu einer serviceorientierten Kundenbeziehung passen, die viele Energieversorger heute anstreben. An solche Modelle haben Serviceanbieter wie Netflix, Spotify oder Amazon die Kunden in den letzten Jahren gewöhnt. Die Daten der Deloitte Konsumentenbefragung zeigen allerdings, dass eine reine Miete mit anschließender Rückgabe der Hardware wenig populär ist – Kunden möchten ihre Geräte demnach lieber abbezahlen als ausleihen.

Für Energieversorger, die dies beherzigen und die neue Welle für intelligente Lösungen im privaten Zuhause ambitioniert nutzen, bietet das Geschäftsfeld „Smart Home“ die Chance, ihre Kundenbeziehung grundlegend zu transformieren und endlich der Commodity-Falle zu entkommen. Das Rennen um die deutschen Wohnzimmer ist eröffnet. ☛



DOMINIK BUSCHING

Jahrgang 1986

- ☛ Studium der Psychologie an der Universität Konstanz
- ☛ seit 2013 Unternehmensberater für europäische Energieunternehmen
- ☛ seit 2016 bei Monitor Deloitte Strategy
- ☛ Autor des „Deloitte Consumer Survey 2018“
- ☛ dbusching@deloitte.de



DR. THOMAS SCHLAAK

Jahrgang 1968

- ☛ Studium der Wirtschaft, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- ☛ seit 1999 Unternehmensberater für deutsche und internationale Energieunternehmen
- ☛ seit 2014 bei Deloitte, verantwortlicher Partner für den EMEA Power Sector
- ☛ Autor des „Deloitte Consumer Survey 2018“
- ☛ tschlaak@deloitte.de

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

