



*cutting through complexity*

Survival of the Smartest 2.0

## **Wer zögert, verliert. Verschlafen deutsche Unternehmen die digitale Revolution?**

Sonderauswertung zur Studie für  
den Energiesektor



- ➔ Die Digitalisierung aller Lebensbereiche ist nicht mehr aufzuhalten.  
Um zukünftig weiter erfolgreich zu sein, müssen sich alle Unternehmen auf eine Konvergenz der Branchen und fortschreitende Transformation der Geschäftsmodelle einstellen.
- ➔ Insbesondere für Unternehmen des Energiesektors – der sich in einer umfassenden strukturellen Umbruchphase befindet – ergeben sich neue, vielversprechende Potenziale. Dabei wird der Zeitfaktor der Umsetzung entscheidend sein.
- ➔ Unsere Analyse des Digitalisierungsfortschritts der Branche soll als Grundlage dienen, die richtigen Weichen für eine zukünftige nachhaltige Entwicklung stellen zu können:
  - Eigenen USP im digitalen Umfeld definieren
  - Mögliche Geschäftsmodelle identifizieren
  - Erforderliche Anpassungen umsetzen
  - Benchmarks vergleichen

## Fakten

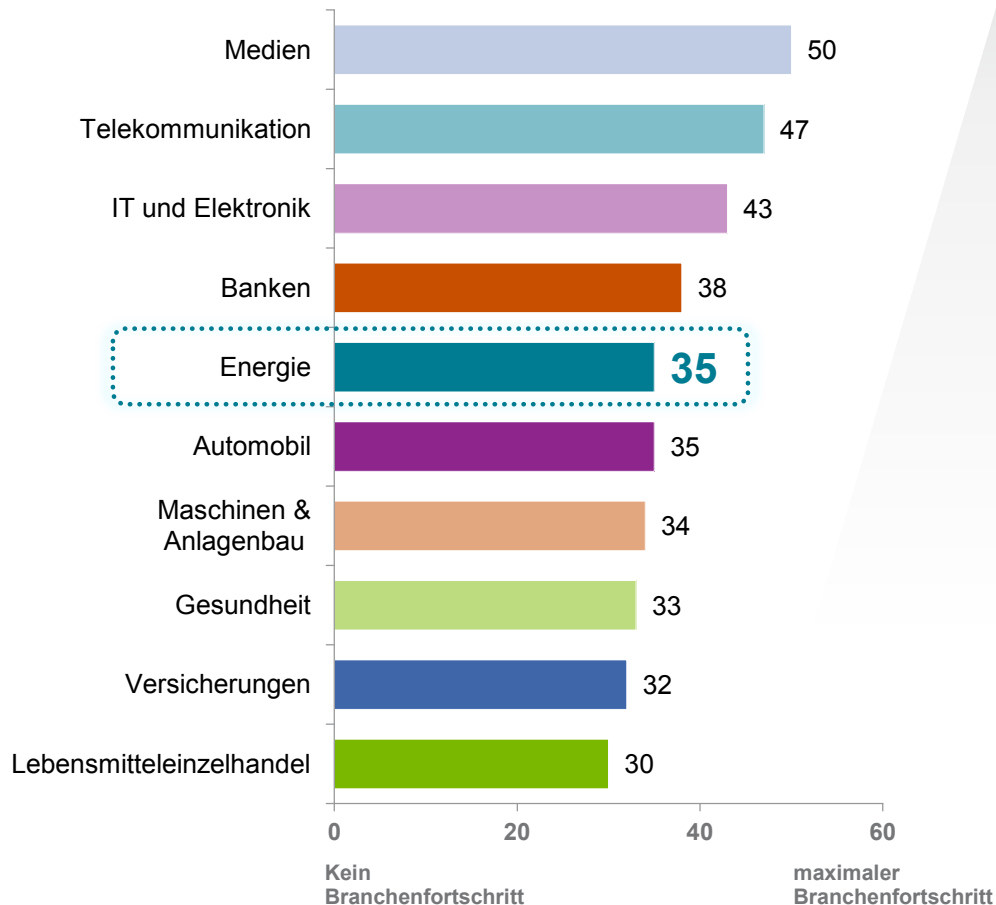
- 500 befragte Unternehmen
- 10 Branchen
- 50 Führungskräfte je Branche
- Auswahlkriterien: Branchenzugehörigkeit und Umsatzgröße, (mind. 20 Millionen Euro Jahresumsatz)

## Kernfragen

- Inwieweit haben die Unternehmen ihr Geschäftsmodell bereits an die digitale Welt angepasst?
- Auf welchen Ebenen sind diese Anpassungen erfolgt?
- Welche Branchen sind vergleichsweise fortgeschritten? Wer hinkt hinterher?
- Wie steht es mit der Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen?

## Durchschnittlicher Digitalisierungsfortschritt nach Branchen über alle abgefragten Aspekte in %

Leseart: der Digitalisierungsfortschritt der Energiebranchen liegt in der Gesamtbetrachtung bei 35%



Zur Bestimmung des Digitalisierungsfortschritts der einzelnen Branchen wurden folgende Aspekte abgefragt und der Schnitt ermittelt:

Anpassungen bei

- ➔ Geschäftsmodellen und- prozessen,
- ➔ Kundenorientierung,
- ➔ Innovationsfähigkeit sowie
- ➔ Wettbewerbsdynamik (siehe auch nächste Seite)

### **Gesamtergebnis:**

- Die Energiebranche liegt beim Digitalisierungsfortschritt **im Mittelfeld** der befragten Branchen.
- Der Abstand zu den „Best in Class“ ist allerdings weit größer als zum Ende der Skala.
- Die Energiebranche hat die Bedeutung der Digitalisierung erkannt, konkrete Ansätze stecken aber noch in den Kinderschuhen.
- Speziell die Telekommunikationsbranche „wildert“ bereits erfolgreich in angestammten Geschäftsfeldern der Energieversorger.
- Hier gilt es, die jahrzehntelange Branchenerfahrung in die Digitalisierung einzubringen.



## Geschäftsmodelle

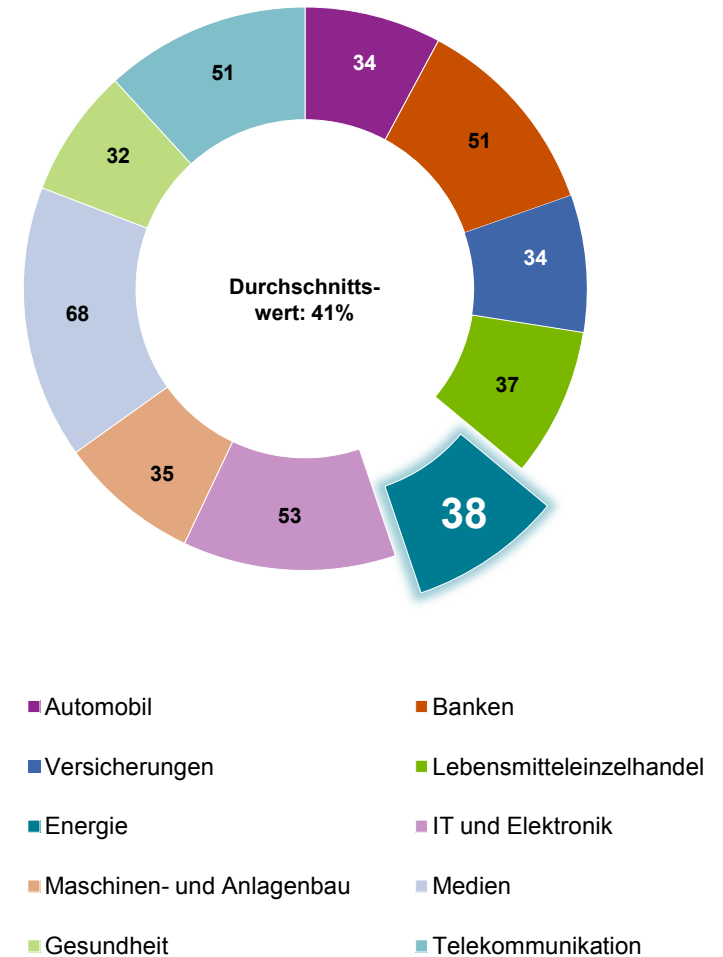
# 01 ERMUTIGEN

## Geschäftsmodelländerung: Evolution statt Revolution

Geschäftsmodellveränderungen erfolgen eher  
vorsichtig und inkonsistent.

### Durchschnittlicher Digitalisierungsfortschritt nach Branchen in den einzelnen Aspekten

Lesart: der Digitalisierungsfortschritt der Energiebranchen im  
Bereich Geschäftsmodelle liegt bei 38%



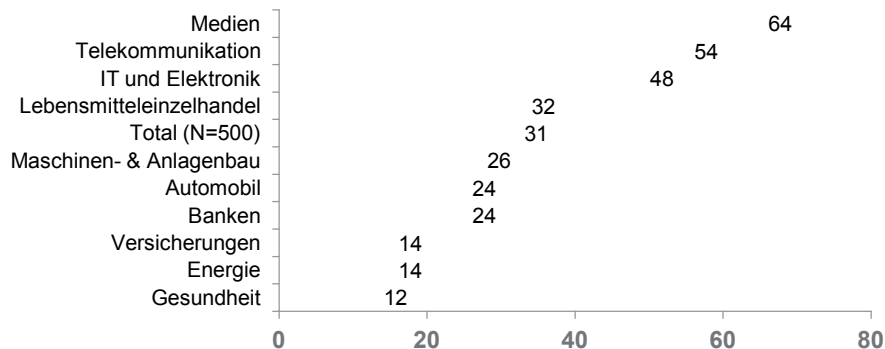
Momentan beschäftigt sich die Branche mit der digitalen Weiterentwicklung des Vorhandenen. Zukunftsgerichtete, strategische Ausrichtungen im Sinne der digitalen Transformation stehen noch wenig im Fokus.

Bei diesen Zukunftsthemen muss die Branche jedoch den Anschluss halten. Beispielsweise gilt es Potenziale an Branchenschnittstellen zugänglich zu identifizieren und zu besetzen (siehe nächste Seite), um fremden Wettbewerbern nicht das Feld zu überlassen.

Aber auch eine intensive Beschäftigung mit neuen Ertragsmodellen scheint dringend geboten:

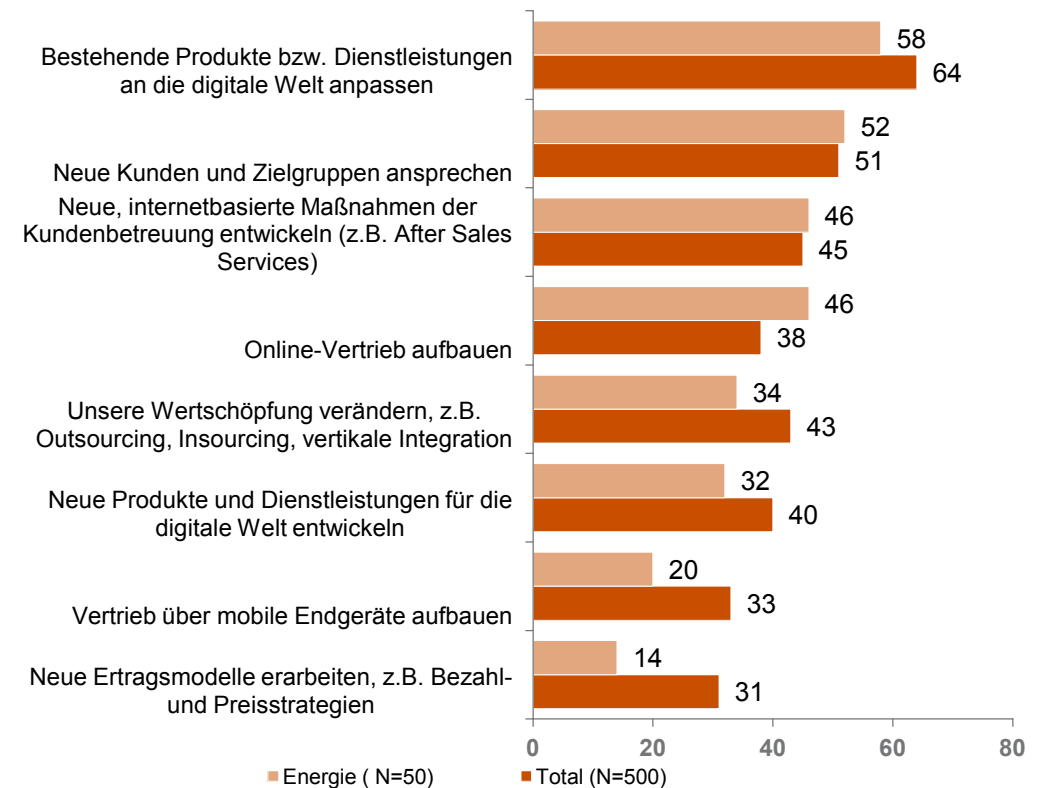
## Welche Änderung am Geschäftsmodell hat Ihr Unternehmen bereits umgesetzt oder plant dies? Ergebnisse für Unterpunkt: Neue Ertragsmodelle erarbeiten (z.B. Bezahl- und Preisstrategien)

Top 2 Werte („angestoßen“ oder „bereits umgesetzt“ in % der Befragten<sup>(a)</sup>)



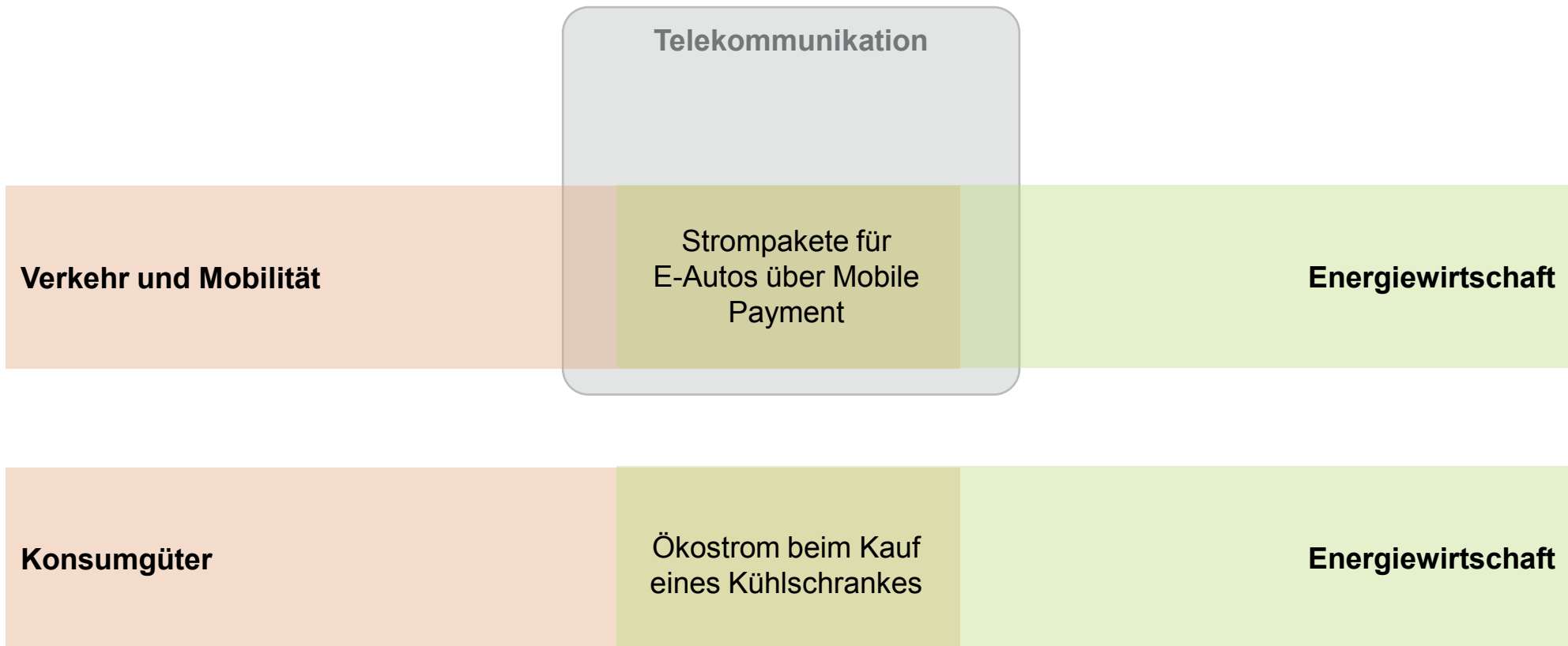
## Inwieweit haben Sie Ihr Geschäftsmodell an die digitale Welt angepasst? Welche Änderungen am Geschäftsmodell hat Ihr Unternehmen umgesetzt oder plant dies?

Top 2 Werte („angestoßen“ oder „bereits umgesetzt“) in % der Befragten<sup>(a)</sup>



Anm.: (a) Abfrage: in Planung – angestoßen – bereits umgesetzt – derzeit nicht relevant

## Exkurs: Beispiele Branchenschnittstellen







## Geschäftsprozesse

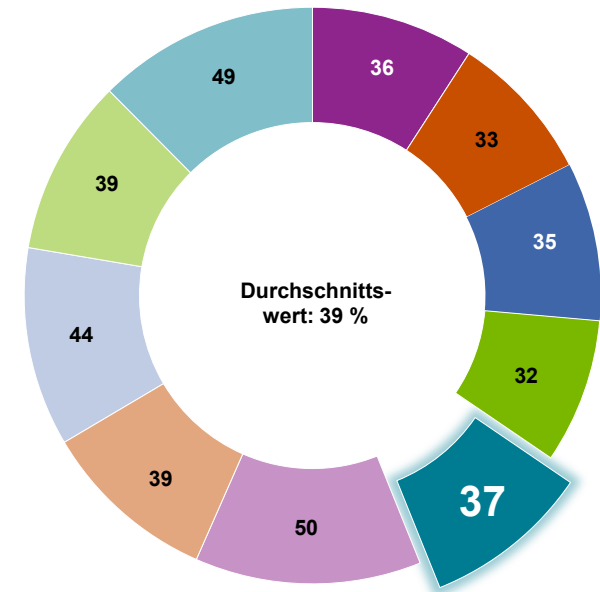
# 01 ERMUTIGEN

## Geschäftsprozessänderungen: Evolution statt Revolution

Inkonsistente Änderungen und Optimierungsversuche  
Häufig sind nur Verwaltungsprozesse digitalisiert und vernetzt

### Durchschnittlicher Digitalisierungsfortschritt nach Branchen in den einzelnen Aspekten

Leseart: der Digitalisierungsfortschritt der Energiebranchen im Bereich Geschäftsprozesse liegt bei 37%



- Automobil
- Banken
- Versicherungen
- Lebensmitteleinzelhandel
- Energie
- IT und Elektronik
- Maschinen- und Anlagenbau
- Medien
- Gesundheit
- Telekommunikation

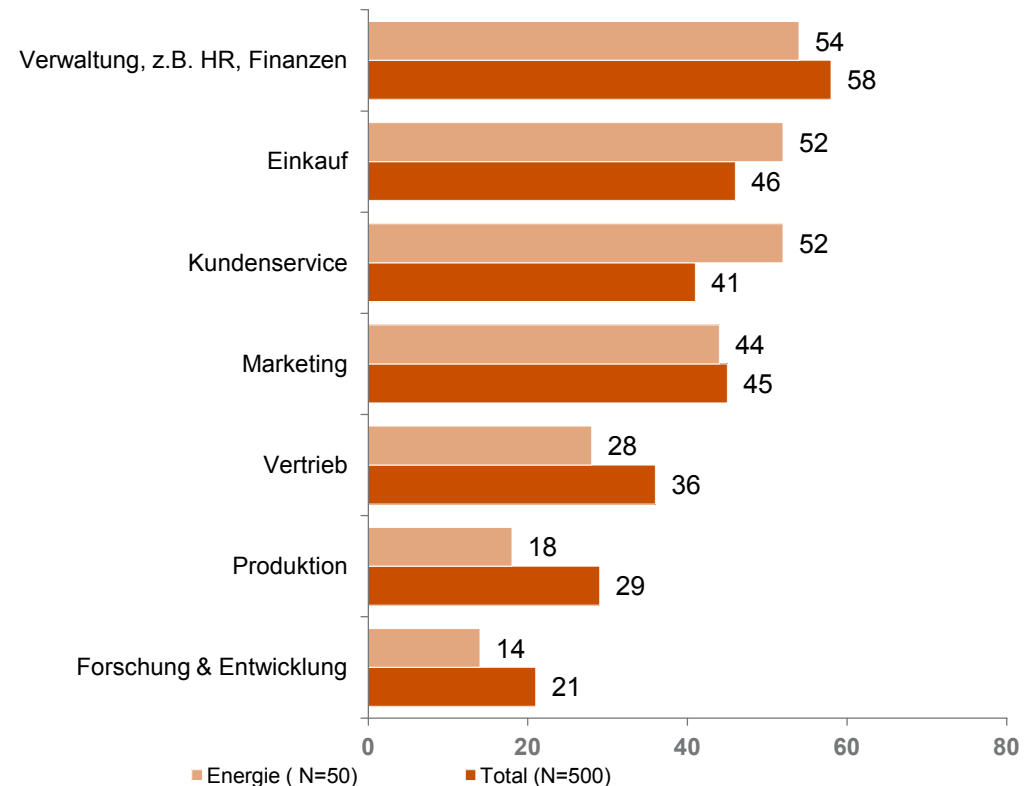
Durch die Liberalisierung des Energiemarktes im Bereich Kundenservice sowie beim Einkauf liegt die Branche im Vergleich gut. Bei den Verwaltungsprozessen scheint weiteres Potenzial für Quick Wins möglich (z.B. Kostenoptimierung). Im Vergleich ist der Nachholbedarf bei den Kernfunktionen, bei Vertriebsprozessen, in der Produktion und bei Forschung und Entwicklung nicht unerheblich.

Die Anpassung der Kernprozesse an die digitale Geschäftswelt ist dabei zentrales Thema der Branche. Entscheidend können sein:

- ➔ Echtzeitfähigkeit für alle Prozesse (von der Just-in-time-Abrechnung bis hin zum 3D-Druck von Ersatzteilen im Moment des Bedarfs)
- ➔ De-facto-Virtualisierung der Leistungserbringung (Flexibilität in Prozessen und Skalierbarkeit bei eingesetzten Ressourcen)
- ➔ Zunehmende Einbindung des Prosumers (Kombination aus Konsument und Produzent) über alle Wertschöpfungsstufen der Energiebranche (von der Erzeugung bis zum Kundenservice)

### Inwieweit erfolgen in Ihrem Unternehmen die folgenden Geschäftsprozesse digital, internetbasiert und unter Einsatz von zeitgemäßen IT-Systemen?

Top 2 Werte (überwiegend oder vollständig) in % der Befragten<sup>(a)</sup>



Anm.: (a) Abfrage: in Planung – angestoßen – bereits Umgesetzt – derzeit nicht relevant



## Kundenorientierung

### 02 ERKUNDIGEN

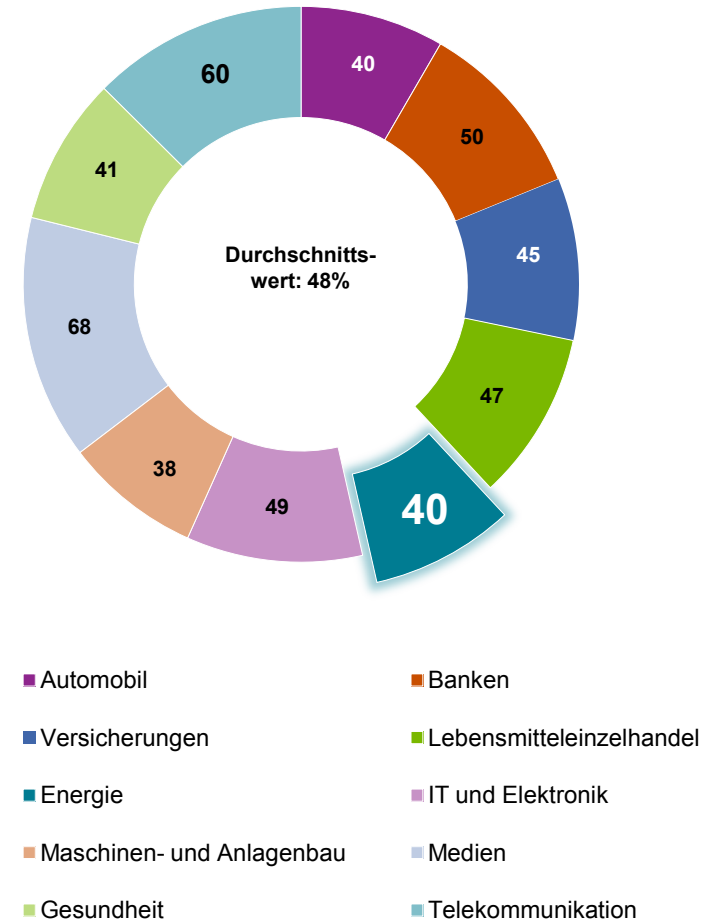
#### Kundenorientierung: Distanz statt Nähe

Defizite bei der Kundenansprache:

Die Kunden sind digitaler als die Unternehmen

#### Durchschnittlicher Digitalisierungsfortschritt nach Branchen in den einzelnen Aspekten

Leseart: der Digitalisierungsfortschritt der Energiebranchen im Bereich Kundenorientierung liegt bei 40%



Bei e-Commerce Themen ist die Branche im Vergleich schon gut aufgestellt. Beim Thema Produktverkauf über digitale Kanäle, beispielsweise Online-Shop liegt sie sogar über dem Durchschnitt.

Auch beim Kundenservice wurden die Anpassung anscheinend schon weitestgehend eingeleitet.

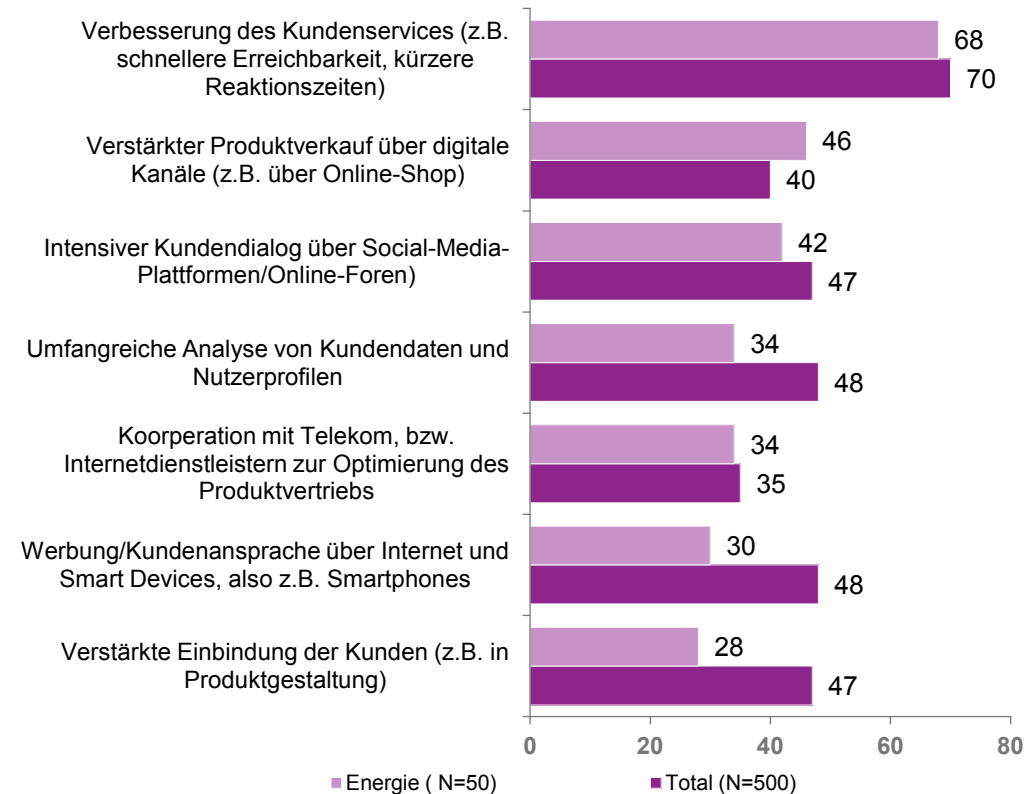
Kunden- und Verbrauchsdaten scheinen (noch) nicht als USP erkannt worden zu sein. Branchenfremde bringen sich jedoch bereits in Position, um diese Daten gewinnbringend zu verwerten.

Bei m-commerce-Themenstellungen (mobile Anwendungen und umfassende Datennutzung) liegt die Branche jedoch im Vergleich hinten.

Ebenfalls scheinen Social Media-Plattformen noch nicht ausreichend genutzt, um in den Dialog mit dem Kunden zu treten.

### Wie hat sich Ihr Unternehmen auf die zunehmende – auch mobile – Internet-Nutzung der Konsumenten eingestellt? Inwieweit hat Ihr Unternehmen folgende Maßnahmen umgesetzt?

Top 2 Werte (angestoßen oder bereits umgesetzt) in % der Befragten<sup>(a)</sup>



Anm.: (a) Abfrage: in Planung – angestoßen – bereits Umgesetzt – derzeit nicht relevant

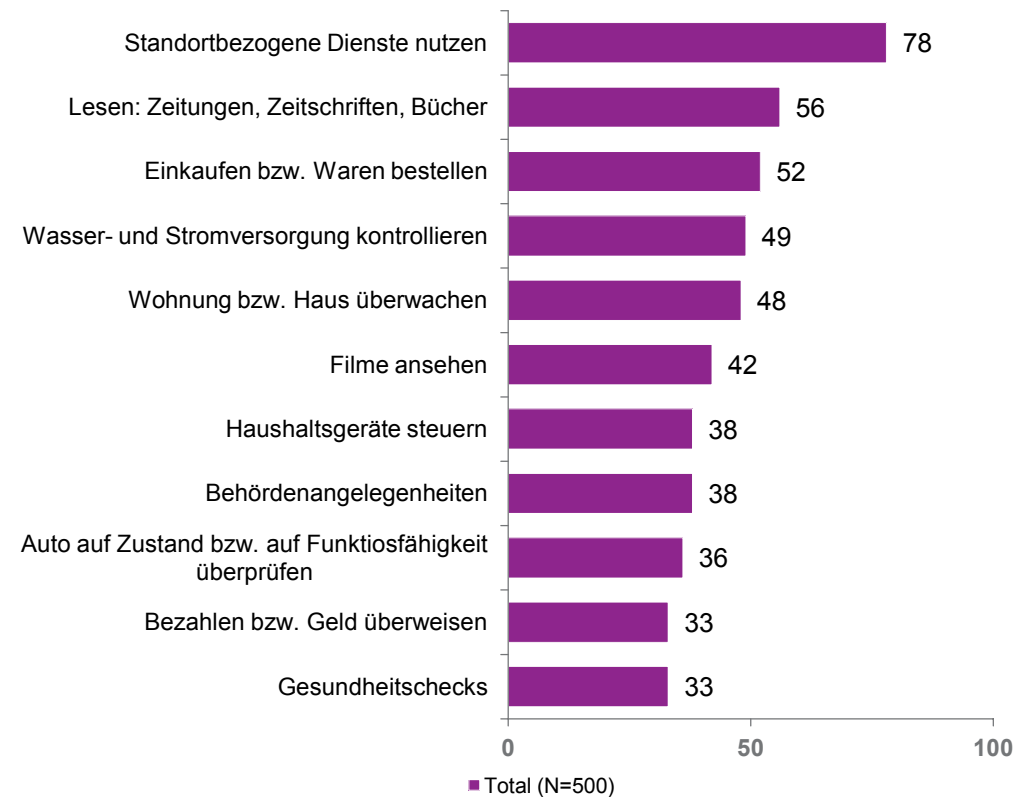
Unsere Konsumentenumfrage zeigt deutlich, dass die Kunden zukünftig stark auf mobile Anwendungen im Haushalt und Energiebereich setzen. Smart Home- und Smart Grid-Anwendungen werden diesen Trend noch verstärken.

Um hier vorbereitet zu sein, müssen folgende Aspekte in den Focus rücken:

- Synchronisation klassischer und digitaler Kanäle zur Optimierung des Kundenerlebnisses.
- Umfassende und einfache Information sowie flexible Kundenprozesse (Tarifwechsel, Abrechnung etc.)
- Umfassende ICT-Infrastrukturen (Stichwort: Smart Metering als Basis für Smart Home-/Smart Grid-Anwendungen)
- Ganzheitliche Sicherheitskonzepte und -lösungen sowie gegebenenfalls Auswahl und Mitentwicklung der geeigneten Standards für mobile Anwendungen
- Externe Kooperationen zur Erweiterung der Vertriebskanäle, zum Beispiel mit Handwerkern, Architekten, Immobilienmaklern etc.

### Können Sie sich vorstellen, das Smartphone oder Tablet für folgende Zwecke zu nutzen, wenn dies möglich wäre?

Top 2 Werte („auf jeden Fall“ oder „eher ja“) in % der Befragten<sup>(a)</sup>



Anm.: (a) Abfrage: auf jeden Fall – eher ja – eher nein – nein, sicher nicht



## Innovationsfähigkeit

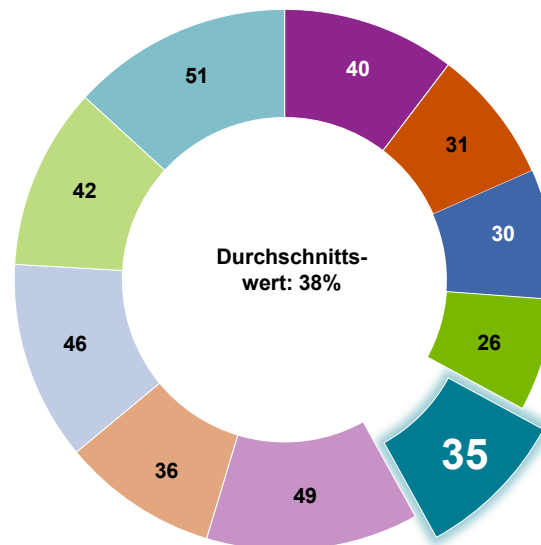
### 03 ERNEUERN

#### Innovationsfähigkeit: Adaption statt Innovation

Probleme bei der zügigen Umsetzung von Innovationen  
Neue Lösungen werden häufig nicht selbst geschaffen,  
sondern kopiert und weiterentwickelt

#### Durchschnittlicher Digitalisierungsfortschritt nach Branchen in den einzelnen Aspekten

Leseart: der Digitalisierungsfortschritt der Energiebranchen im Bereich  
Innovationsfähigkeit liegt bei 35%



- Automobil
- Banken
- Versicherungen
- Lebensmitteleinzelhandel
- Energie
- IT und Elektronik
- Maschinen- und Anlagenbau
- Medien
- Gesundheit
- Telekommunikation

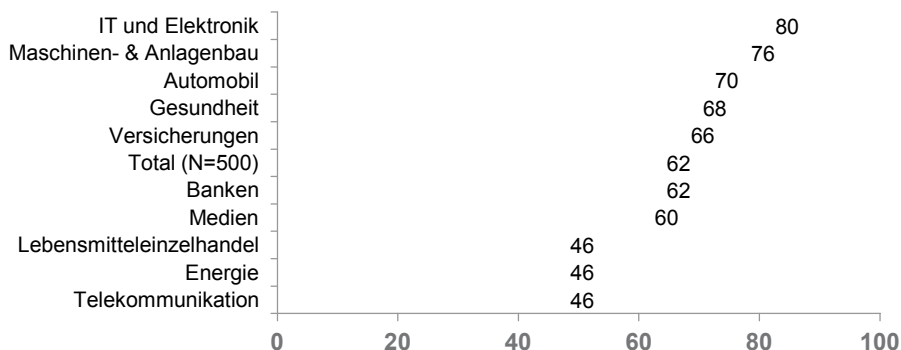
Gerade in der momentanen Situation sind Innovationen ein Erfolgsfaktor für alle Unternehmen. Erkennbar ist, dass sich Energieunternehmen anscheinend im strategischen Bereich intensiv mit ihrer Innovationsfähigkeit auseinandersetzen.

Bei der Überführung des Innovationsmanagements in einen kontinuierlichen und auch kundeneinbindenden Prozess scheint es jedoch Hemmnisse zu geben.

Dabei sind die Hemmnisse eher in nicht adäquaten Prozessen und Strukturen zu suchen, am fehlenden Know-how bzw. Kapital scheitert es zumindest nicht vordergründig.

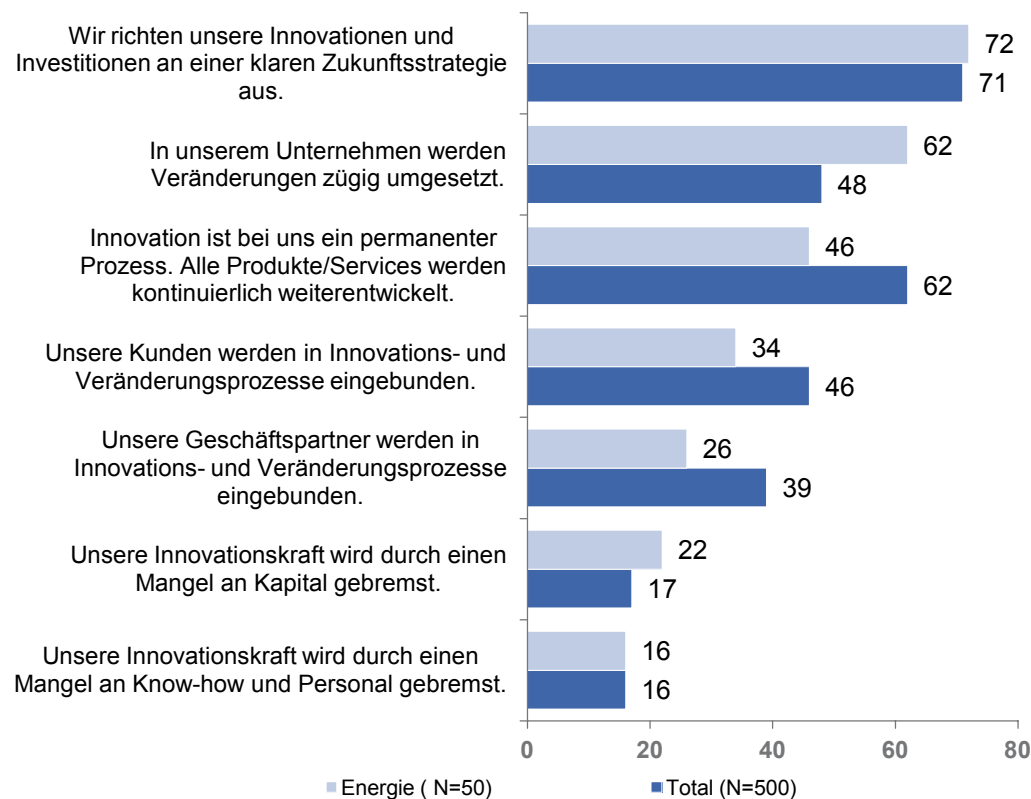
## Aussagen zur Innovationsfähigkeit. Ergebnisse für Unterpunkt: Innovation ist bei uns ein permanenter Prozess. Alle Produkte/Services werden kontinuierlich weiterentwickelt.

Top 2 Werte (trifft eher zu & trifft voll und ganz zu) in % der Befragten<sup>(a)</sup>



## Aussagen zur Innovationsfähigkeit. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen.

Top 2 Werte (trifft eher zu & trifft voll und ganz zu) in % der Befragten(a)



Anm.: (a) Abfrage in 5-er Skala von (1) = „trifft gar nicht zu“ ... bis (5) = trifft voll und ganz zu“

Die Einbindung von Externen in den Innovationsprozess scheint ebenfalls Optimierungspotenzial zu bieten. Bisher arbeiten die Unternehmen eher mit klassischen Methoden/ Institutionen beim Thema Innovation. Neue digitale Wege werden eher zögerlich eingesetzt.

Die Dynamität (sehr dynamische und komplexe Entwicklungen) der aktuellen Situation kann und sollte ein einzelnes Unternehmen jedoch nicht mehr alleine erfassen und verarbeiten.

Kooperationen in den unterschiedlichsten Ausprägungen sind hier der Schlüssel zum Erfolg:

- mit Partnern anderer Sektoren
- mit ehemaligen Wettbewerbern
- über Open Innovation und Forsicht-Plattformen

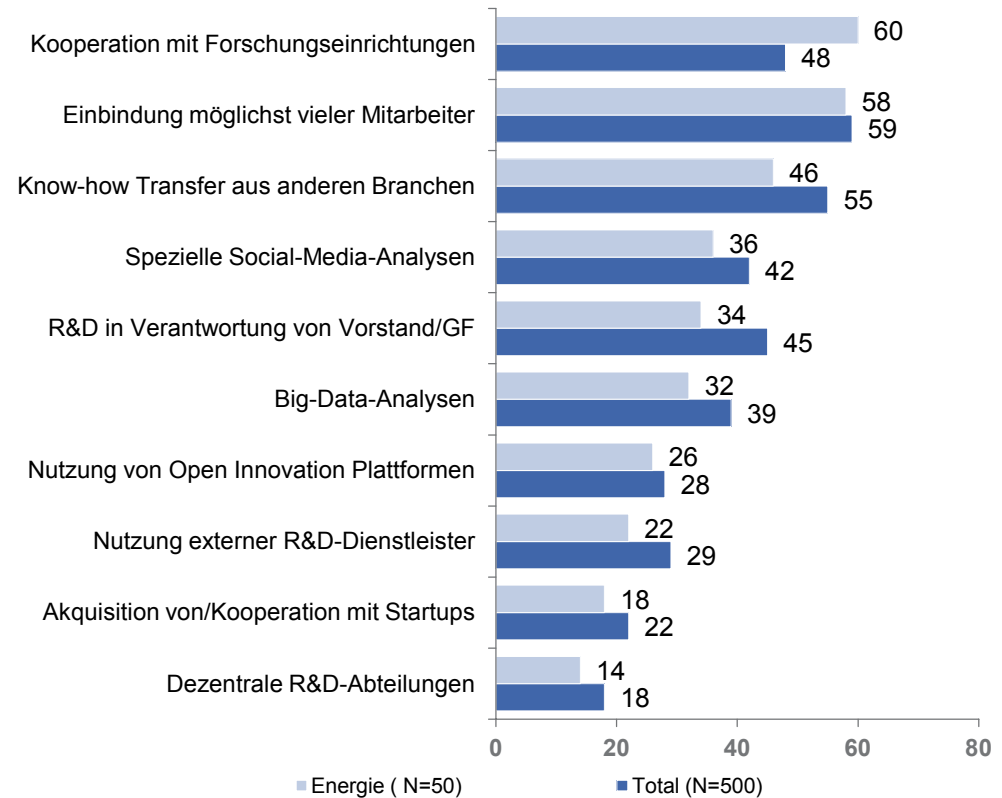
Und die Einbindung von externen Spezialanbietern für

- Data Analytics/Predictive Analytics
- Customer Insights/Engagement
- Innovationsexperten

Investitions- beziehungsweise Kapitalaspekte können zukünftig im Rahmen von Crowdfunding-Initiativen auf mehrere Schultern verteilt werden.

### Inwieweit hat Ihr Unternehmen folgende Maßnahmen zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit umgesetzt?

Top 2 Werte (angestoßen oder bereits umgesetzt) in % der Befragten<sup>(a)</sup>



Anm.: (a) Abfrage: in Planung – angestoßen – bereits Umgesetzt – derzeit nicht relevant





## Wettbewerbsdynamik

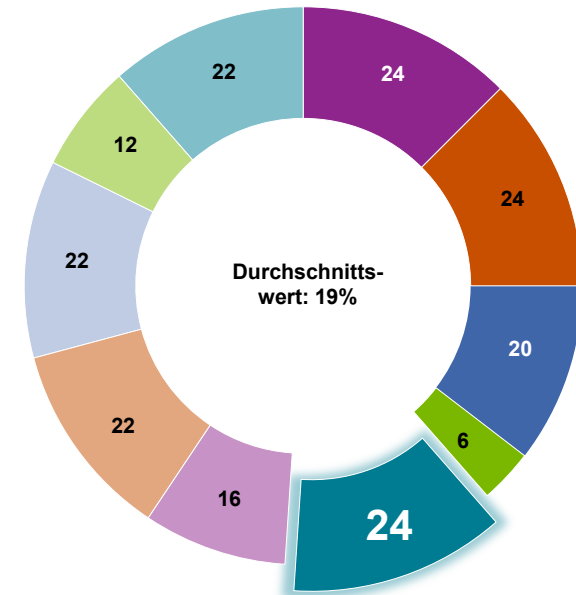
### 04 ERWEITERN

#### Neue Wettbewerbsdynamik: Kurzschritt statt Weitblick

Ungenutzte Wachstumschancen auf neuem Terrain  
Die Konkurrenzgefahr wird falsch eingeschätzt

#### Durchschnittlicher Digitalisierungsfortschritt nach Branchen in den einzelnen Aspekten

Leseart: der Digitalisierungsfortschritt der Energiebranchen im Bereich Wettbewerbsdynamik liegt bei 24%



- Automobil
- Banken
- Versicherungen
- Lebensmitteleinzelhandel
- Energie
- IT und Elektronik
- Maschinen- und Anlagenbau
- Medien
- Gesundheit
- Telekommunikation

Betrachtet man die momentane Situation in der Energiewirtschaft, fällt auf, dass viele branchenfremde Wettbewerber und Startups ins Bild rücken.

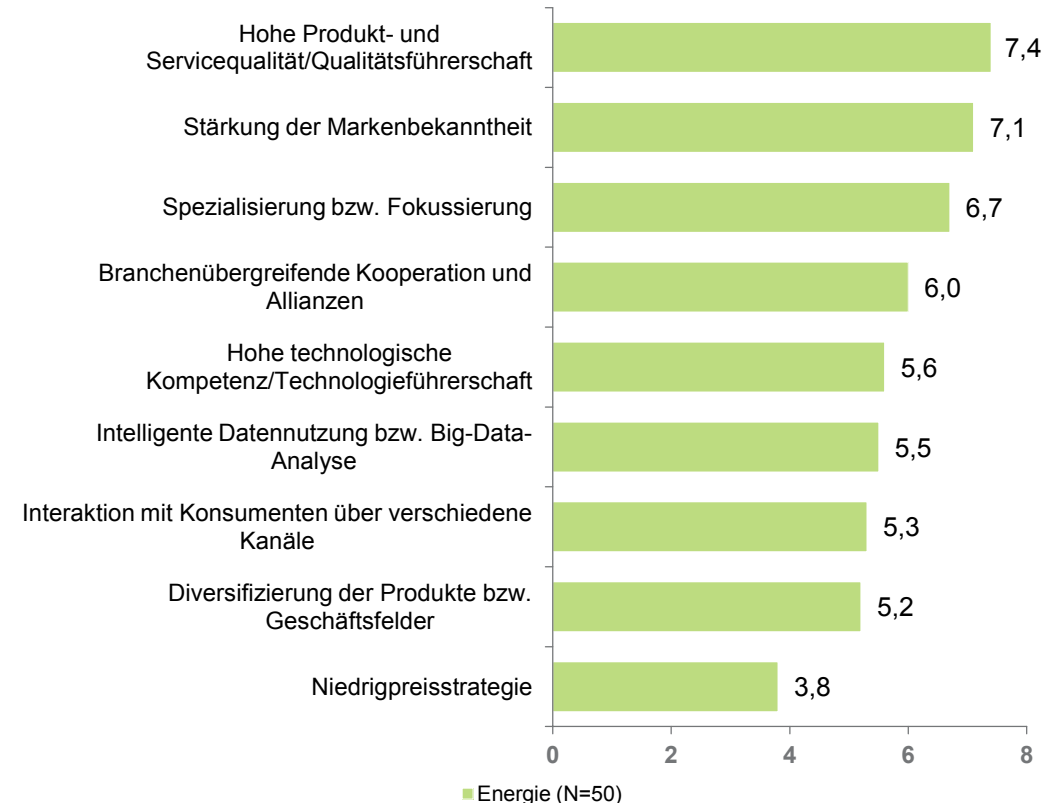
Die Branche scheint dieser Entwicklung teilweise recht hilflos gegenüberzustehen. Ein Blick auf die Aspekte, die Wettbewerbsvorteile generieren können, zeigt, dass die Branche hier weiter stark auf „klassische“ Aspekte setzt.

Neue Kompetenzen, die im digitalen Umfeld zukünftig eine entscheidende Rolle spielen, werden offensichtlich bisher nicht als „Deal-Breaker“ wahrgenommen.

Hier ist die Tür noch weit offen für Wettbewerber mit Spezialkenntnissen aus anderen Branchen

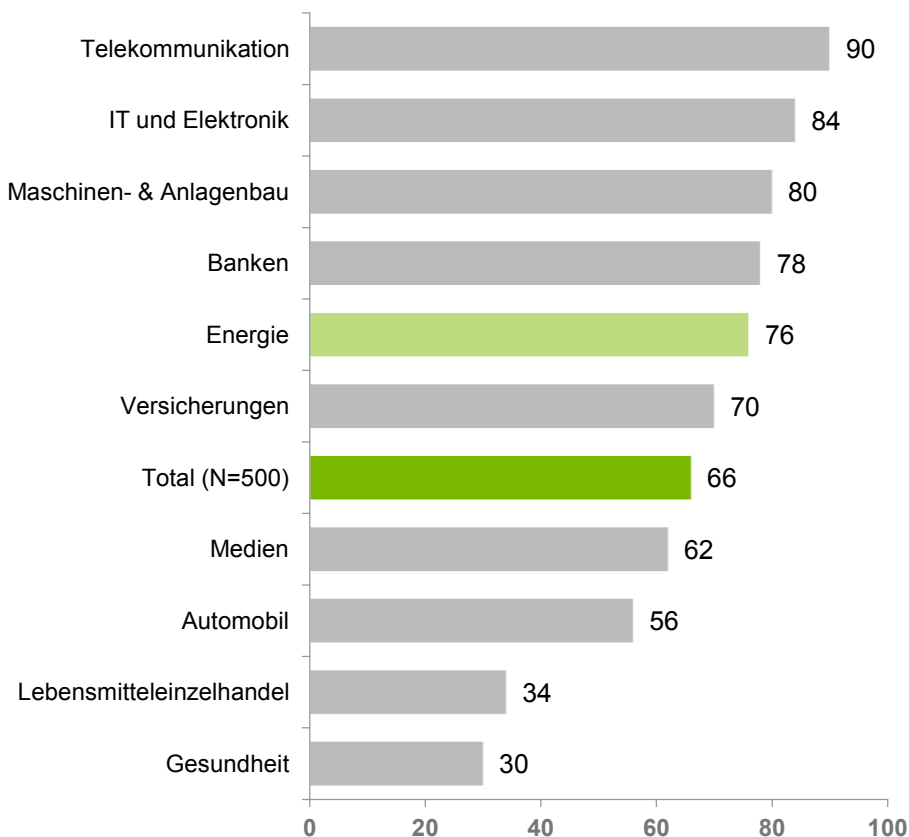
### Welche der folgenden Strategien und Maßnahmen sind geeignet, um in Zukunft einen Wettbewerbsvorteil in Ihrem Geschäft zu erzielen?

Bitte beurteilen Sie aus Sicht Ihres Unternehmens die folgenden Maßnahmen auf einer Skala von 1 'völlig ungeeignet' bis 10 'sehr gut geeignet'



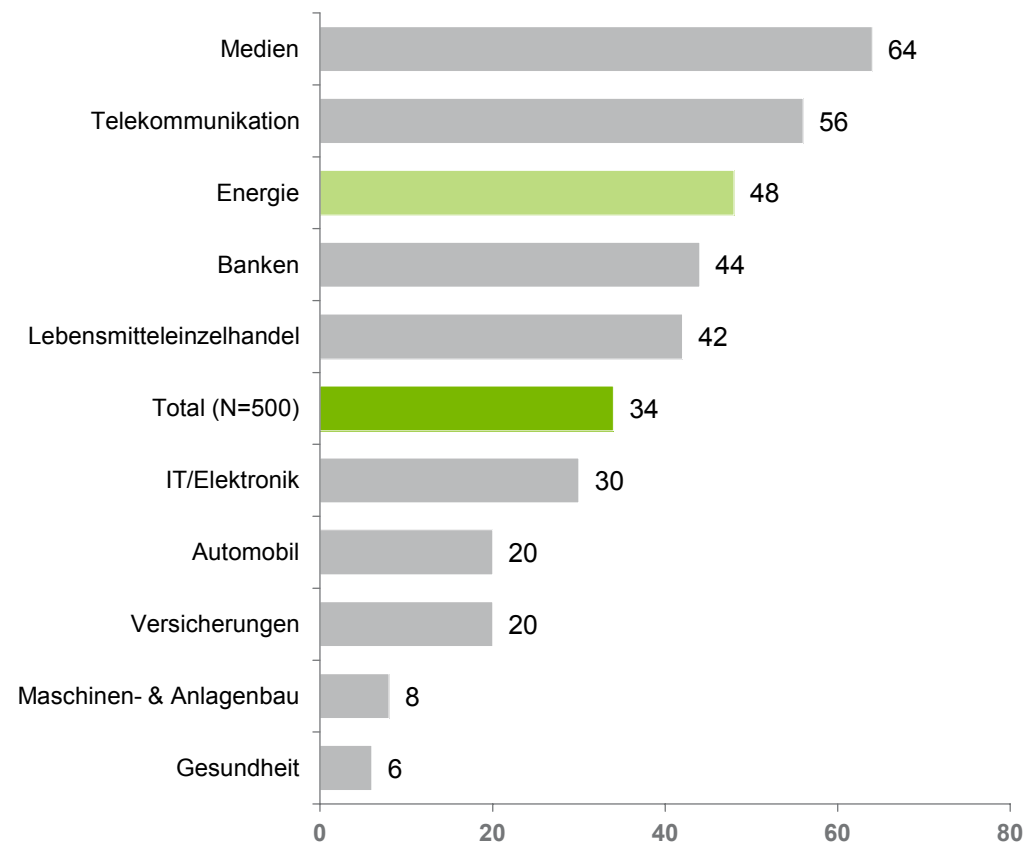
**Und sehen Sie für Ihr Unternehmen Wachstumschancen in den folgenden Branchen? Kommen die folgenden Branchen bis zum Jahr 2020 als Expansionsfelder in Frage?**

Ja-Angaben in % der Befragten (N=50 / Gesamt N=500)



**Droht Ihrem Unternehmen bis zum Jahr 2020 neue Konkurrenz aus anderen Branchen? Inwieweit sehen Sie Unternehmen aus anderen Branchen als eine reale Konkurrenzgefahr?**

Top 2 Werte – eher groß/sehr groß in %



Betrachtet man die Wettbewerbssituation genau, ist zu erkennen, dass der Energiesektor ein umkämpfter Markt ist. 76% der Unternehmen sehen den Energiesektor als Expansionsfeld. Durch die Energiewende bilden sich zudem neue Geschäftsfelder heraus, die nur zögerlich von etablierten Energieversorgern besetzt werden.

Gleichzeitig sorgen sich 48% der Unternehmen vor Angreifern aus anderen Branchen. Speziell in stark virtualisierbaren Wertschöpfungsstufen drohen Branchenfremde zunehmend Marktanteile abzugreifen.

Für den Energiesektor selber sind als Expansionsfelder sicher die Branchen interessant, die bestehende Beziehungen zum Kunden ausbauen, wie zum Beispiel Telekommunikation und IT.

Expansionen in diese Bereiche bringen Zugang zu

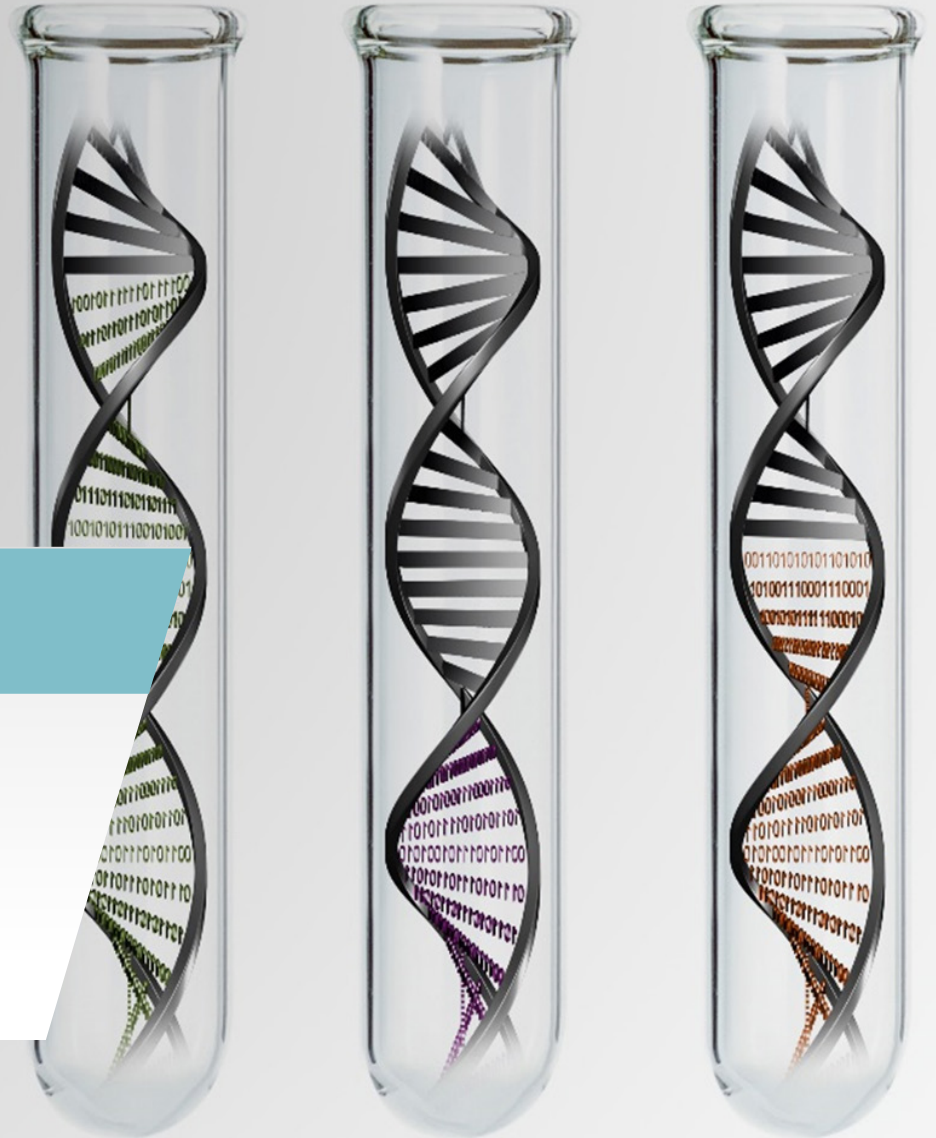
- ICT- Strukturen
- Data Analytics Support
- neuen Kundenkanälen

Ob eine erfolgreiche Expansion gelingt, bleibt jedoch abzuwarten.

## 05 ERHELLEN

**Ausblick:**  
**Wer zögert, verliert.**

Ansätze für eine erfolgreiche  
digitale Transformation.



Mit welchen Themen sollten sich Unternehmen der Energiebranche intensiv beschäftigen, um die digitale Transformation erfolgreich zu meistern?

## 1. Strategie

(Thesen 01 & 02 der Studie)

### Ihre Fragen:

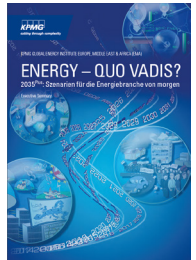
- Welche Entwicklungen gibt es im Markt?
- Welche anderen Branchen sind für uns zur Expansion interessant?
- Welche Services können wir rund um unser Produkt anbieten?
- Welchen USP bietet mein Unternehmen im digitalen Umfeld?
- Welche Unternehmen sind für uns als Partner potentiell interessant?
- Welche Erwartungen haben die Kunden?
- Wie können wir unsere Innovationsprozesse optimieren?
- Wie sichere ich mir das relevante Know-how, ohne es selbst kostenintensiv aufzubauen?
- Welche technischen Aspekte sind nötig?
- Wie flexibel reagiert mein Geschäftsmodell auf kurzfristige Änderungen?
- Welche Dimension meines Geschäftsmodells müssen angepasst werden?
- Was kann ich aus Kundenverhalten lernen? Wie kann ich Kundenverhalten messen und steuern?
- Wie reagieren Wettbewerber?



**Unternehmen müssen in (digitalen) Ökosystemen denken und ein eigenes digitales Geschäftsmodell entwickeln.**

### Unsere Antworten:

- **Einen Ausblick in die Zukunft**  
Finden Sie in unserer Studie „Energie – Quo Vadis?“
- **Geschäftsmodell (Re-) Engineering**  
Analysieren Sie Ihr Geschäftsmodell und identifizieren Sie relevante Stellschrauben (z.B. Wertschöpfung, Ertragskonzept)
- **Digitale Eco-Systeme**  
Ideen und Vorbilder liefern unsere Best Practice-Beispiele
- **Digitalen USP**  
Definieren Sie Ihren USP im Vergleich zu anderen
- **Digitale Kunde und Kundenorientierung**  
Erarbeiten Sie das Profil (Erwartungen und Wünschen) für Ihre Branche und legen Sie fest, welche digitalen Services Sie anbieten, um die Kundenorientierung zu optimieren
- **Innovationsprozess**  
Optimieren Sie den Prozess und gehen Sie neue Wege
- **Branchen-Benchmarks**  
Lernen Sie von Mitwettbewerbern oder von anderen Branchen



## 2. Data & Analytics

(Thesen 03 & 05 der Studie)

### Ihre Fragen:

- Über welche Daten verfügen wir?
- Wie können wir diese Daten wertsteigernd nutzen?
- Welche Prozesse sind dazu nötig oder müssen optimiert werden?
- Welcher Mehrwert resultiert für unsere Kunden?
- Wem können diese Daten noch nutzen?
- Welche zusätzlichen Daten würden uns helfen?
- Wer ist Spezialist für diesen Bereich?
- Was gibt es im Markt bereits?
- Wie binden wir die Mitarbeiter ein?
- Welches Unternehmensbereiche und Prozesse sind betroffen und müssen eingebunden werden?

## 3. Sicherheit

(These 04 der Studie)

### Ihre Fragen:

- Wie schützen wir die Daten unserer Kunden?
- Wie schützen wir unsere Systeme und Know-how?
- Was sind unsere wichtigsten Daten?
- Ist die IT richtig aufgestellt?
- Welche Richtlinien haben wir?
- Welche Systeme sind im Einsatz?
- Was passiert im Schadensfall?
- Wie sichern wir die permanente Erreichbarkeit?



**Unternehmen müssen aus Daten Werte schaffen und eine digitale Unternehmens-DNA entwickeln.**

### Unsere Antworten:

- **Ganzheitliches Datenmanagement**  
Identifizieren Sie die Grundlagen und erarbeiten eine Strategie
- **Datenprozesse**  
Gestalten Sie alle Prozesse (intern und extern) transparent und nachvollziehbar
- **Multidimensionale Echtzeitanalysen und Predictive Data**  
Nutzen Sie die Potentiale neuer Anwendungen unter Berücksichtigung aller intern und extern (relevanten) verfügbaren Daten
- **Data-Lösungen**  
Finden Sie die richtige Lösung für die Anforderungen Ihres Unternehmens
- **Kundenkommunikation**  
Optimieren Sie die Kundenkommunikation auf Basis der zugänglichen Daten (Zeitpunkt, Kanal und Inhalte)

**Unternehmen müssen durch den sicheren Umgang mit Daten eine vertrauensvolle Kundenbeziehung aufbauen.**



### Unsere Antworten:

- **Bedrohungslandschaft**  
Analysieren Sie das Umfeld und bereiten Sie sich vor
- **Umbau der IT**  
Entwickeln Sie die IT zum strategischen Entscheider
- **Anlagensicherheit/Business Continuity-Management**  
Prüfen Sie regelmäßig die aktuelle Situation
- **Systeme und Prozesse**  
Strukturieren und definieren Sie den Umgang mit Informationen konsequent

# Sprechen Sie mit uns!

Kontakt unter: [www.kpmg.de/energie](http://www.kpmg.de/energie)





*cutting through complexity*

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.