

# Herausforderungen und Chancen im B2B-Energievertrieb

St. Gallen, 21.03.2025

**SIMON**   
**KUCHER**  
Unlocking better growth



## Agenda

01

Markt: **Energiewende kristallisiert sich im B2B**

02

Kunden: Herzstück der zukünftigen B2B Strategie

03

Commodity: Risiko vs. Rentabilität

04

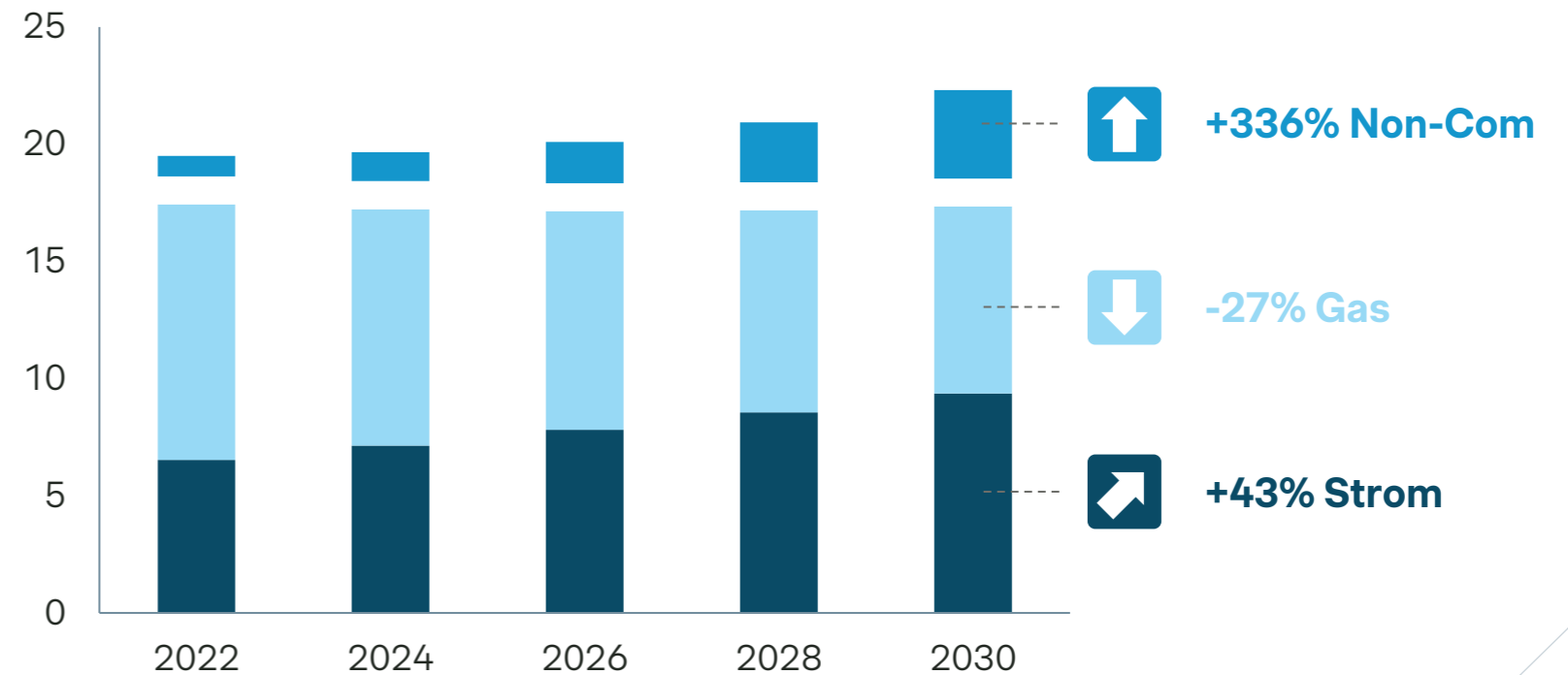
EDL Case Studies: Wertschöpfungstiefe

04

Q&A

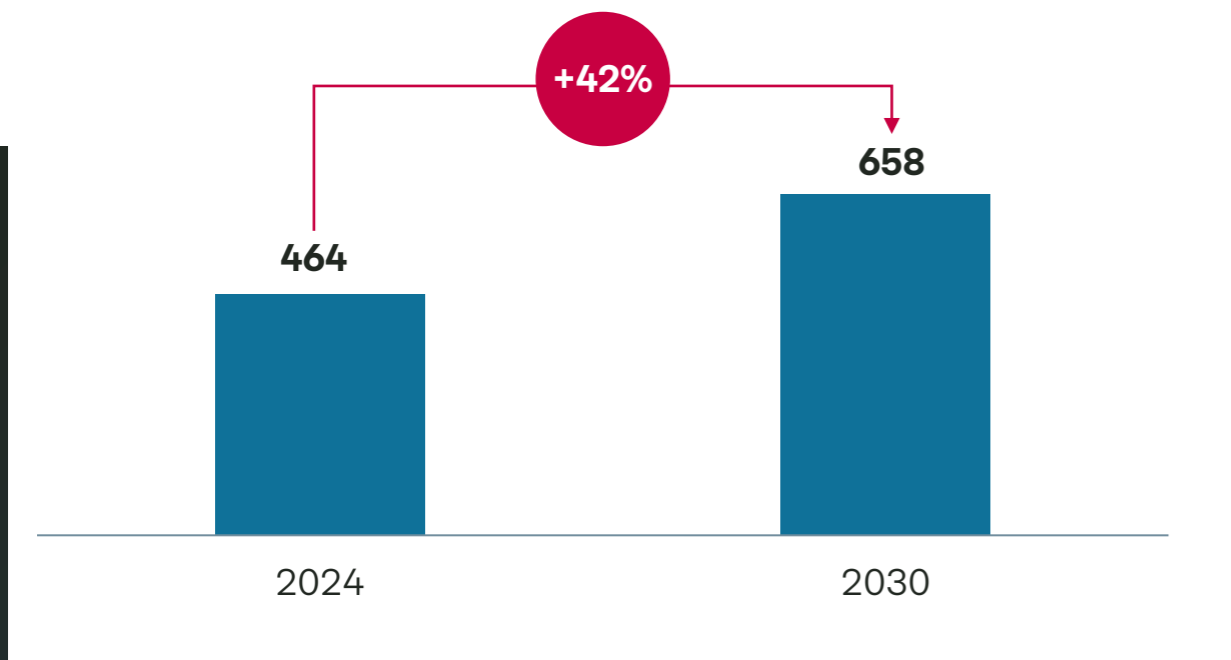
## Mittelfristig leicht steigende Margenpotentiale mit Verschiebung von Gas zu Strom und Non-Commodities

Entwicklung Margenpotential, Zeitraum 2022 - 2030

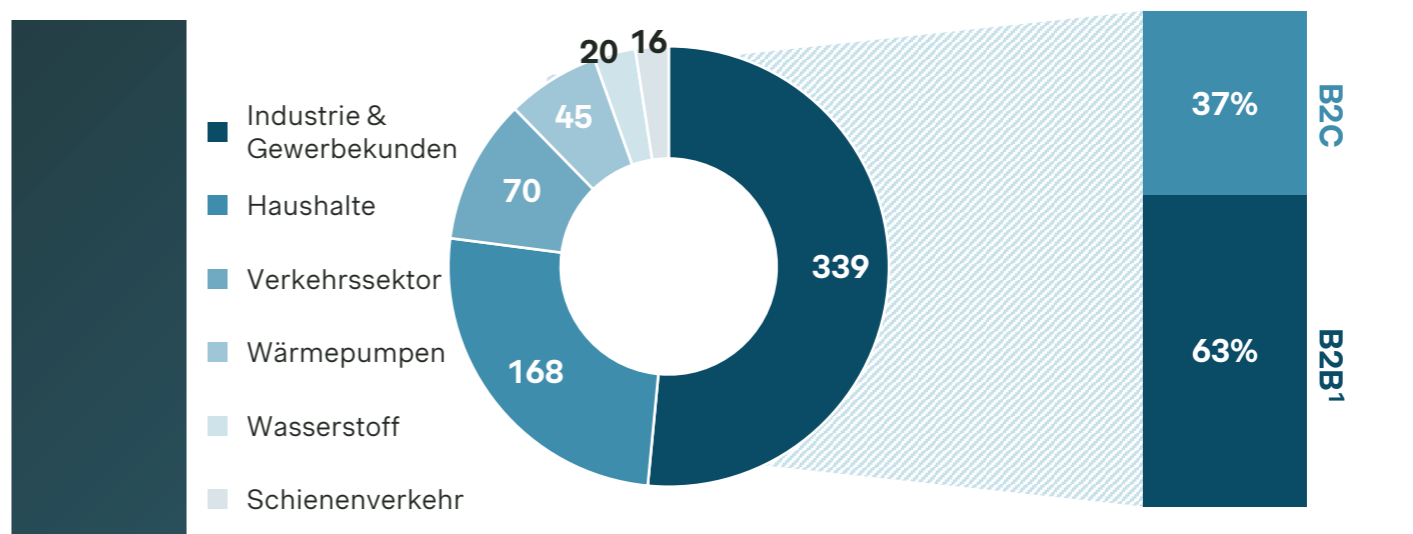


**Elektrifizierung** setzt sich fort.

## Der Strombedarf in Deutschland wird signifikant steigen - B2B-Kunden mit größtem Anteil



Entwicklung des deutschen Stromverbrauchs 2024 vs. 2030, in TWh



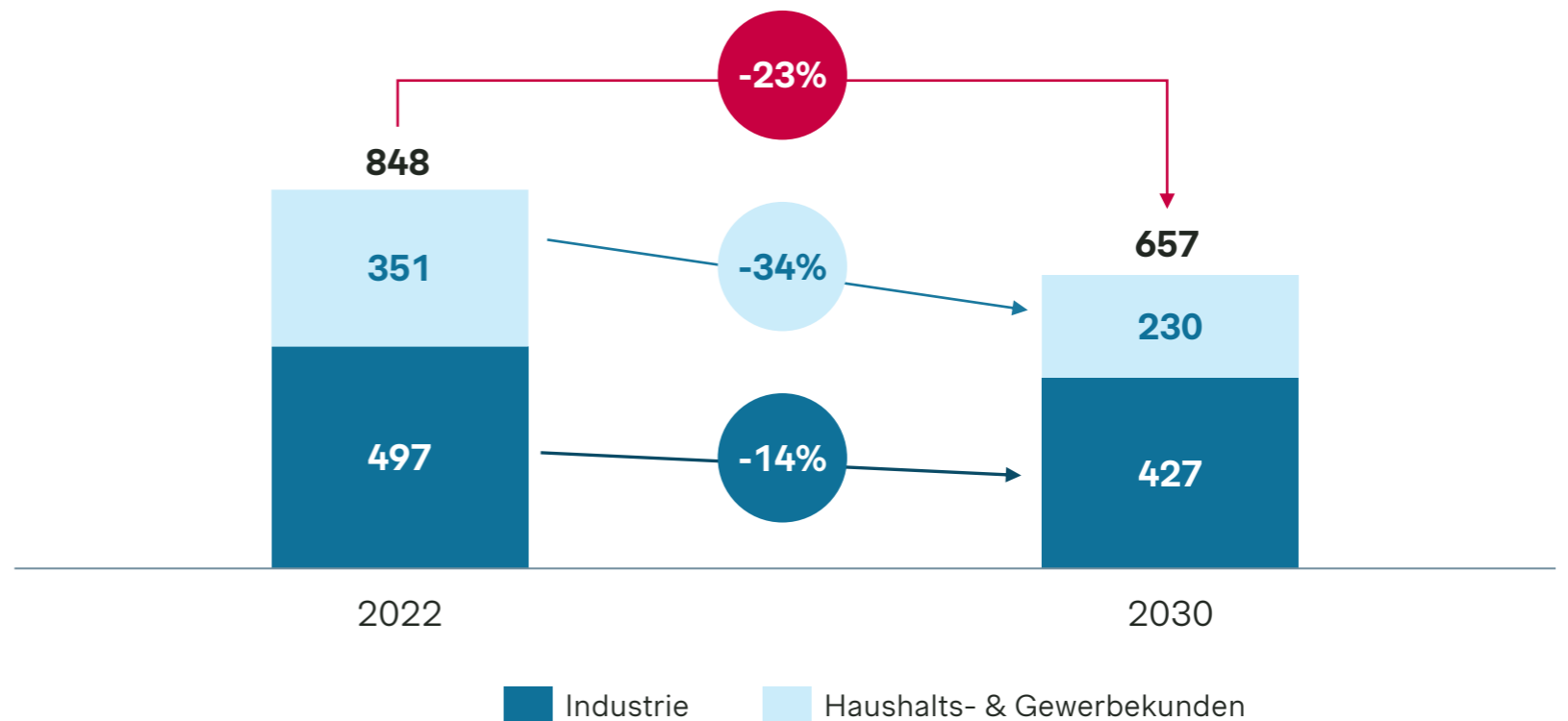
Verteilung des deutschen Stromverbrauchs 2030, in TWh

**Steigender Stromverbrauch bis 2030** erwartet durch zunehmende Elektrifizierung und wachsende digitale Infrastrukturen

**B2B-Kunden dominieren den Strombedarf** und bleiben der zentrale Treiber für den wachsenden Stromverbrauch

## Rückgang des Gasverbrauchs prognostiziert

Entwicklung des deutschen Gasverbrauchs, Zeitraum 2022 – 2030, in TWh



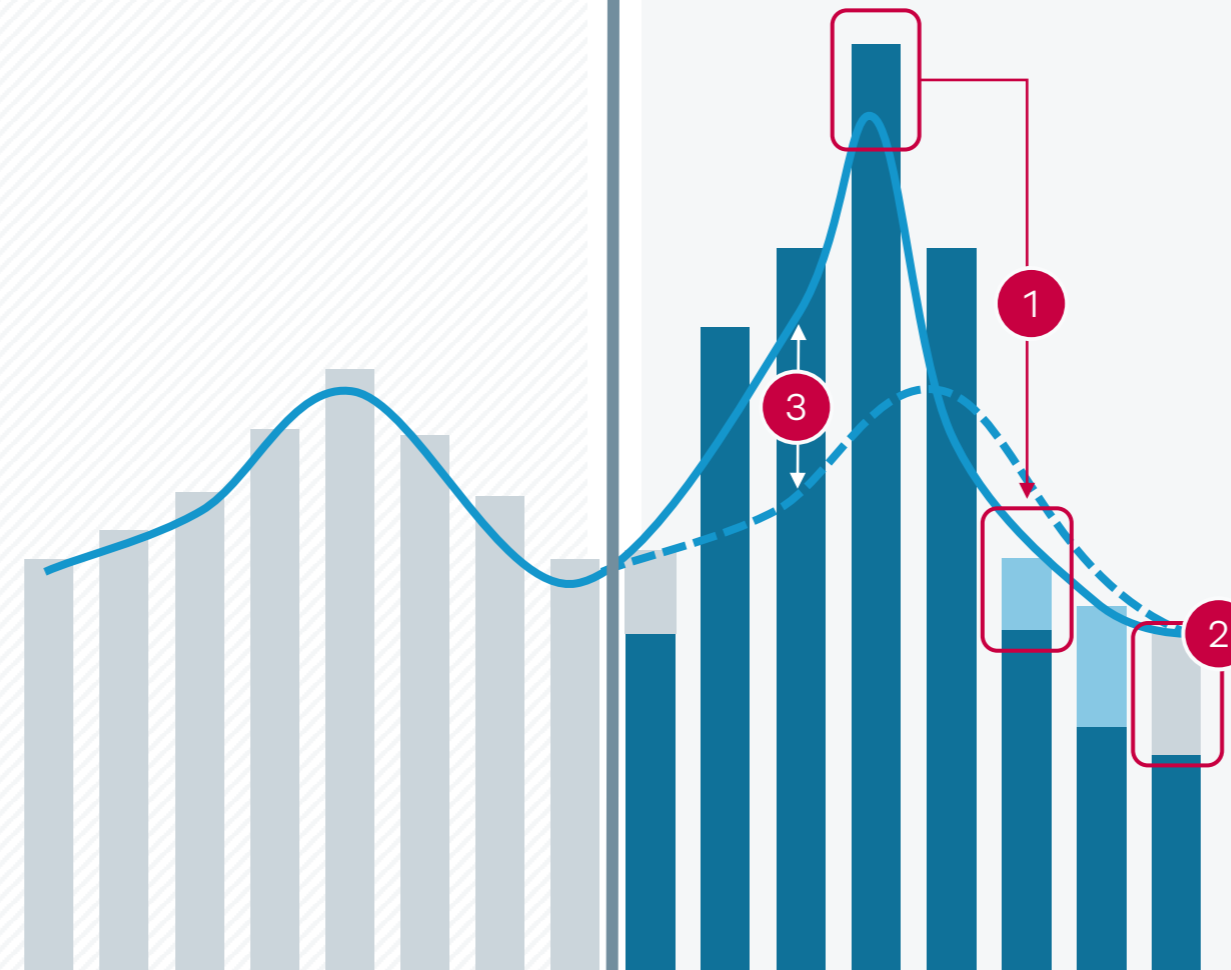
**Gasrückgang** im B2B-Segment weniger relevant.

# Die Energiebranche der Zukunft wird zunehmend komplexer

## Konventionelle Stromversorgung: Bedarfsgesteuert

## Neue Stromversorgung: Erzeugungsgesteuert

Stromerzeugung kann **flexibel** gesteuert werden und **sich dem Verbrauch anpassen**



### Komplexitäten nehmen zu:

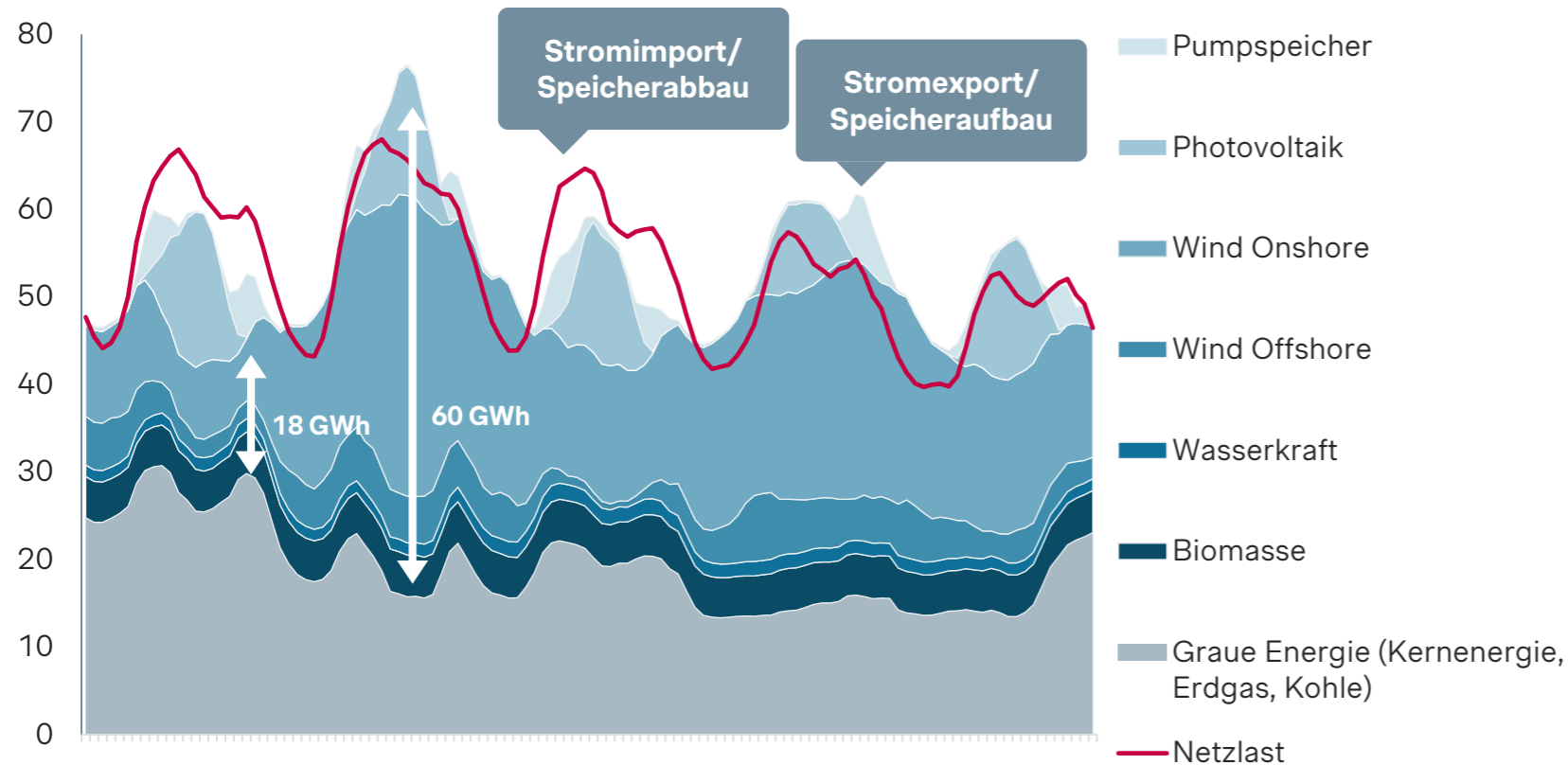
Stromerzeugung wird **volatiler** und **weniger kontrollierbar** ①

Erzeugte Mengen müssen durch **Speicher** „**verschoben**“ und weiterhin durch **konventionelle Erzeugung gepuffert** werden ②

Zusätzlich **passt sich der Verbrauch** stärker der Erzeugung **an** ③

## Erzeugung und Verbrauch entfernen sich zunehmend voneinander

Stromerzeugung und -verbrauch in Deutschland über 5 Tage (in GWh)



**Zunehmende  
Volatilitäten** erhöhen  
Preisschwankungen  
weiter.

# Der Energiemarkt bleibt auch zukünftig **dynamisch**.

---

Steigende Volatilitäten prägen insbesondere das volumenstarke B2B-Segment.



## Agenda

01

Markt: Energiewende kristallisiert sich im B2B

**02**

Kunden: **Herzstück der zukünftigen B2B Strategie**

03

Commodity: Risiko vs. Rentabilität

04

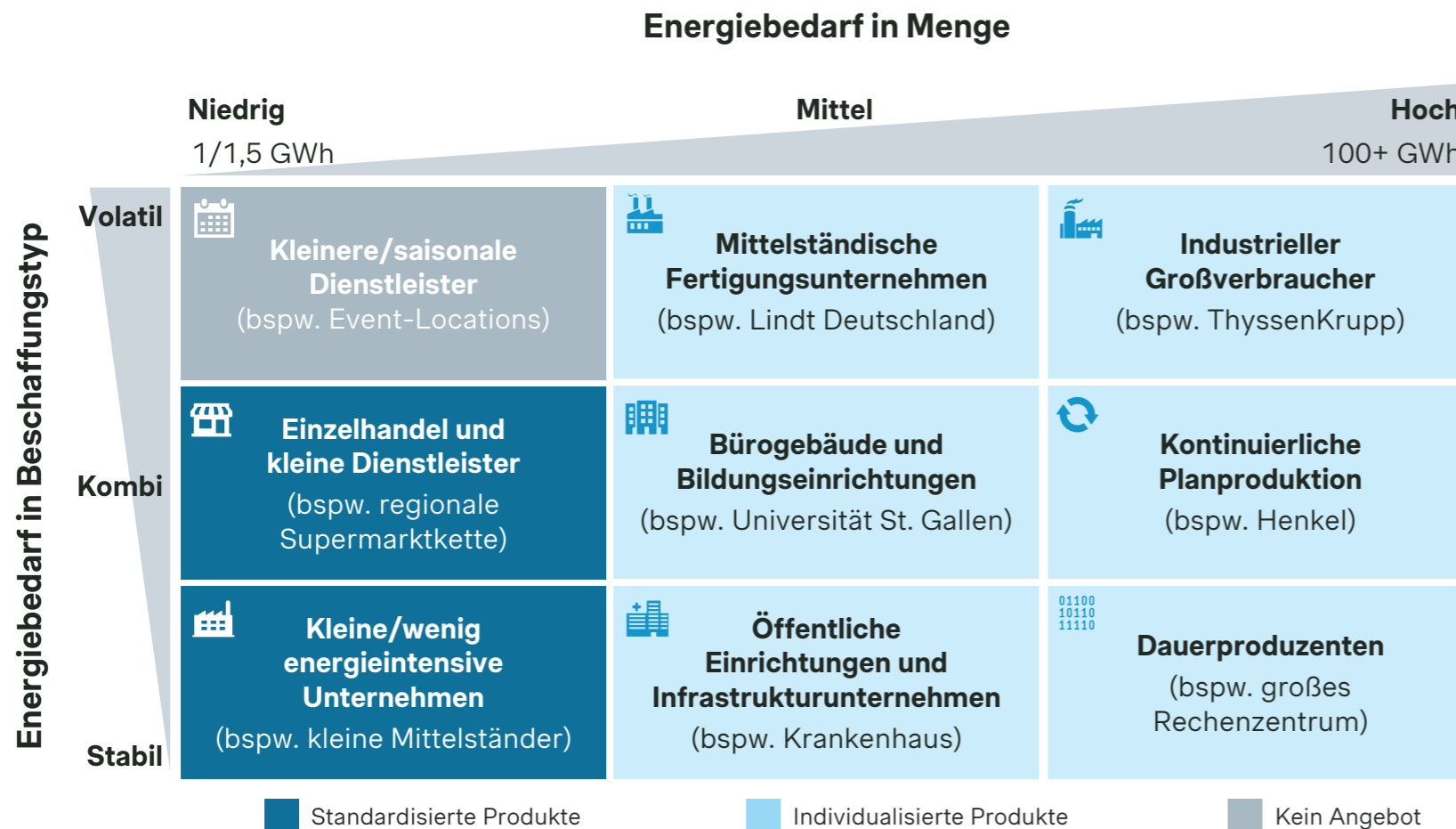
EDL Case Studies: Wertschöpfungstiefe

04

Q&A

## Verschiedene Archetypen haben spezifische Anforderungen, die durch gezielte Klassifizierung adressiert werden können










### Archetypen: Klassifizierung



**Energiebedarf ist mehr als Menge: Lastprofile sind entscheidend.**

# Archetypen geben Aufschluss über Kundenattraktivität und benötigte Individualisierung

## Archetypen: Attraktivität und Kundenfit

Archetyp	Produkt-Fit	Vertriebliche Komplexität	Lieferkomplexität	Abrechnungskomplexität	Attraktivität
 <b>Dauerproduzenten</b>	Individualisierte Produkte	Hoch	Mittel	Hoch	Niedrig - Mittel
 <b>Kontinuierliche Planproduktion</b>			Hoch		Niedrig
 <b>Industrielle Großverbraucher</b>		Hoch - Sehr hoch	Niedrig - Mittel		Mittel - Hoch
 <b>Öffentliche Einrichtungen und Infrastruktur</b>					
 <b>Bürogebäude und Bildungseinrichtungen</b>		Hoch	Mittel - Hoch		
 <b>Mittelständische Fertigungsunternehmen</b>		Mittel			
 <b>Kleine/wenig energieintensive Unternehmen</b>	Standardisierte Produkte	Mittel	Niedrig	Niedrig - Mittel	Hoch
 <b>Einzelhandel u. kleine Dienstleister</b>		Niedrig		Mittel - Hoch	
 <b>Kleine/saisonale Dienstleister</b>				Kein Angebot	Niedrig

**Kunden-Produkt-Matrix**  
ist Basis für zukünftigen  
**Standardisierungsgrad.**

# Kundencharakteristika gewinnen an Bedeutung.

---

Klare Kundensegmentierung und abgestimmte Produktstrategie sind essenziell, um Kunden zu gewinnen und Wettbewerb zu schlagen.

## Agenda

01

Markt: Energiewende kristallisiert sich im B2B

02

Kunden: Herzstück der zukünftigen B2B Strategie

**03**

Commodity: **Risiko vs. Rentabilität**

04

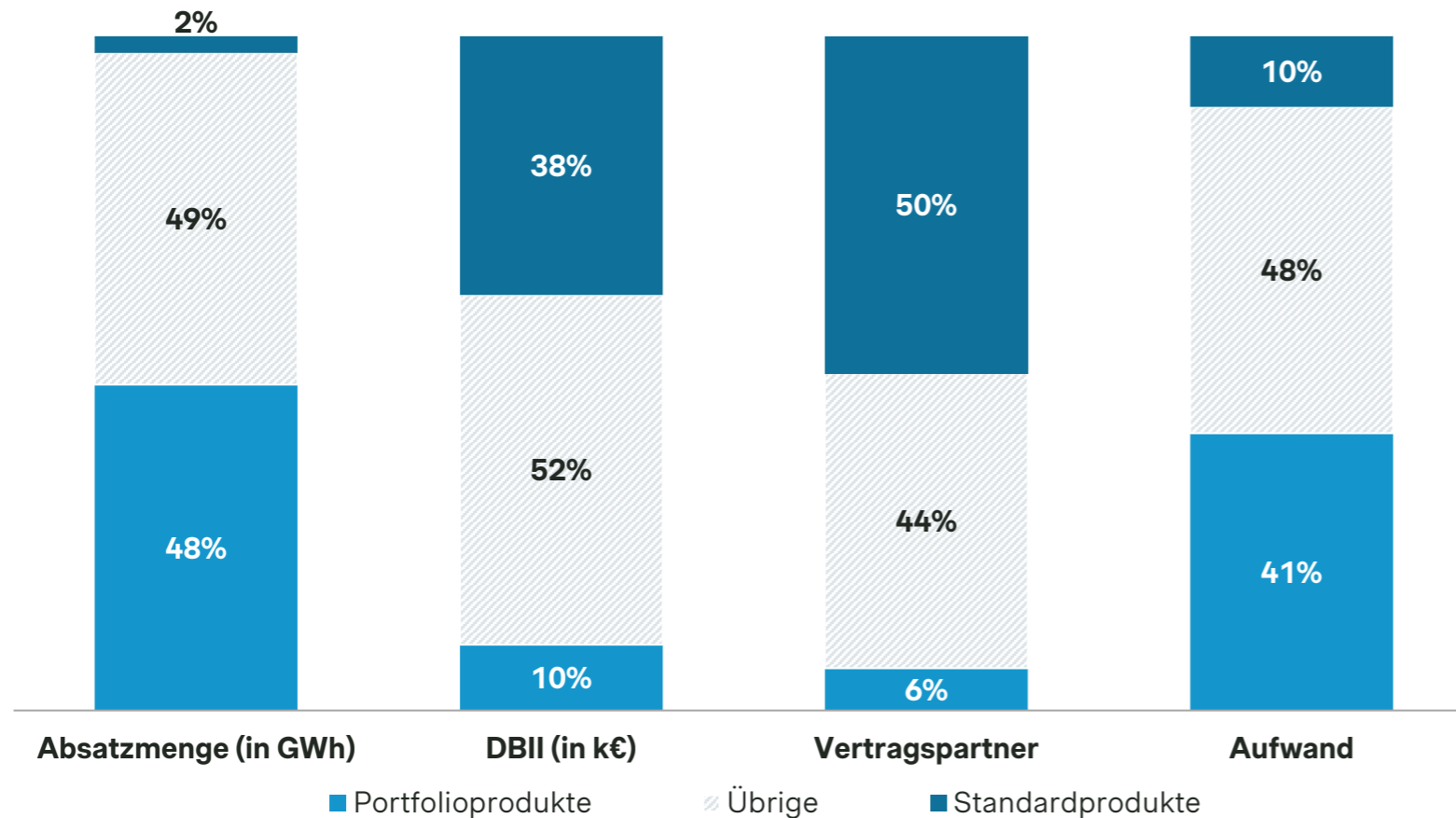
EDL Case Studies: Wertschöpfungstiefe

05

Q&A

## Individualisierte Produkte erhöhen Aufwand – Versorger müssen Sweet Spot zwischen Individualität und Standardisierung finden

### Beispielhafter Commodity-Tarifmix<sup>1</sup>

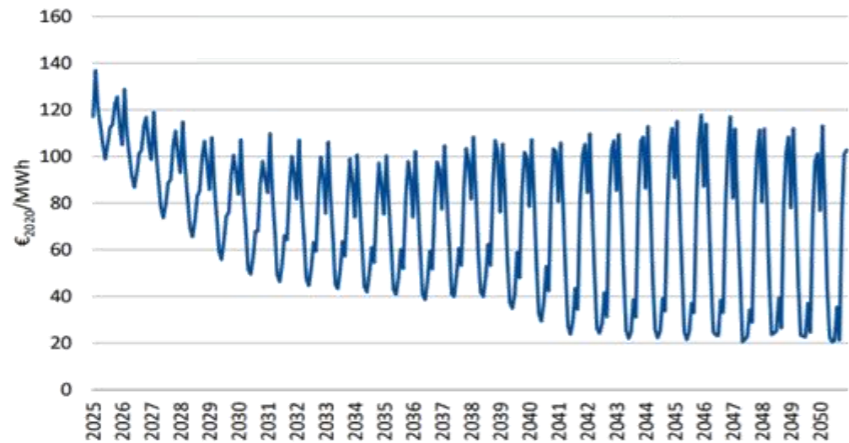


**Standard-Tarife** sichern hohe **Margen**, **Portfolio-Produkte** sind besonders **handelsrelevant**.

## Risiken im B2B-Bereich werden zukünftig weiter ansteigen



### Marktpreis-/Mengenrisiko

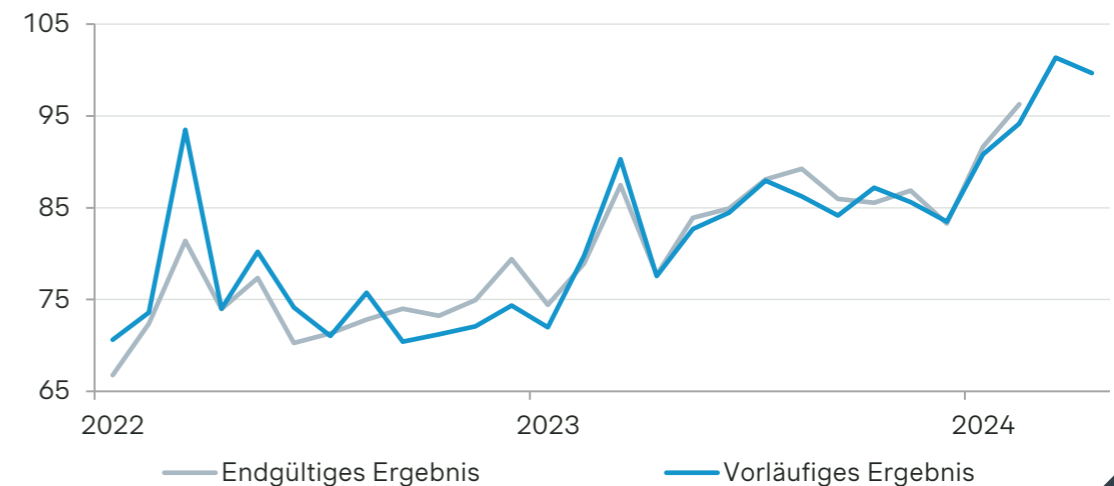


1

**Mittlerer Strompreisfad, Monatswerte**  
(Prognose 2025-2050)



### Adressaten-/Vorleistungsrisiko



2

**Beantragte Regelinsolvenzen Deutschland**  
(Index 2015 = 100, Jahre 2022-2024)

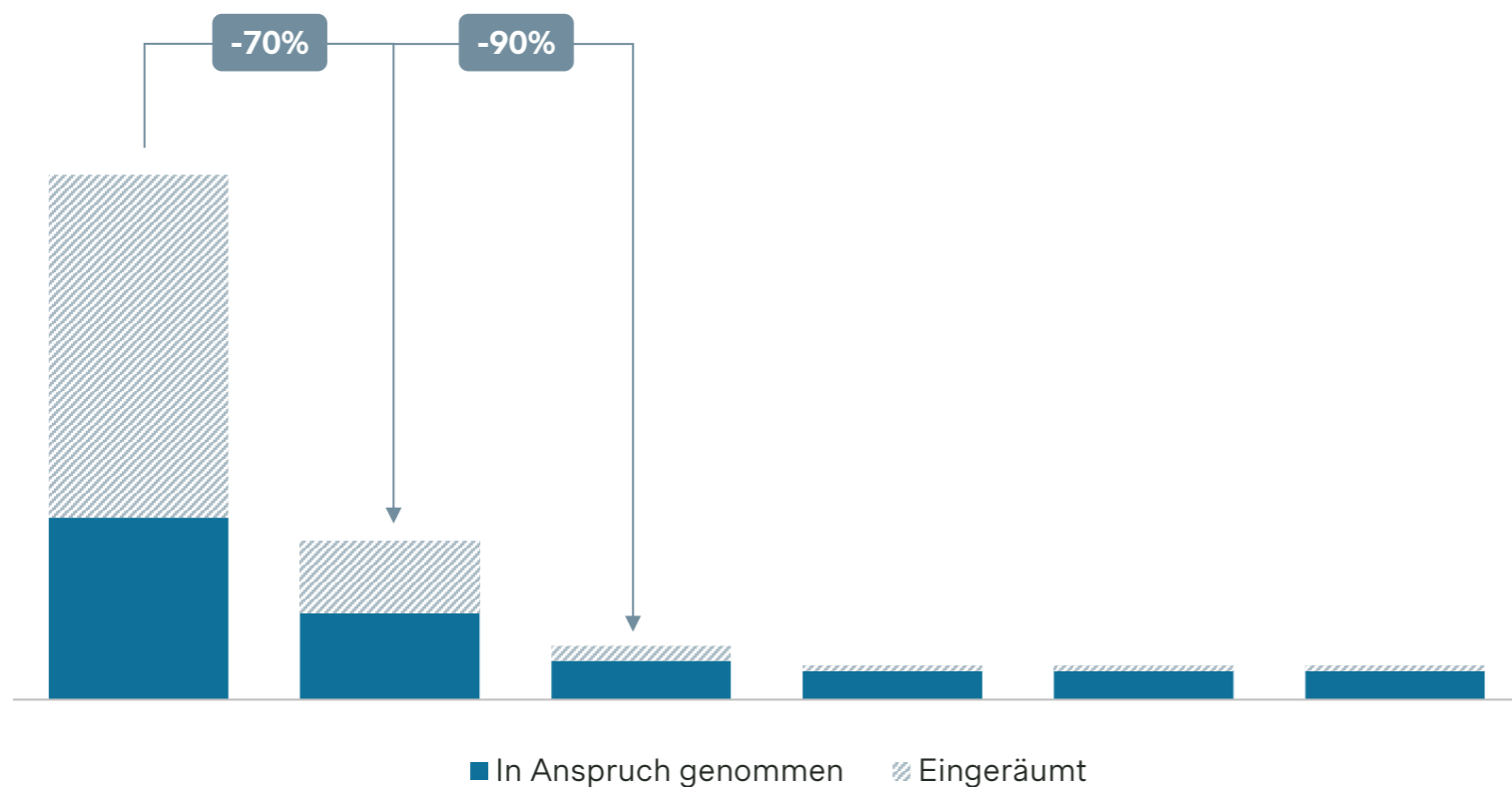
Wachsende **Marktpreisvolatilität** durch erneuerbare Energien verstärkt die Abweichungen zwischen Termin- und Spotpreisen – **Toleranzbänder** sind eine zentrale Stellschraube zur **Steuerung des Mengenrisikos**

**Steigende Regelinsolvenzen** im B2B-Sektor erhöhen das Zahlungsausfallrisiko – Kunden aus **Branchen mit hoher Ausfallwahrscheinlichkeit** gilt es besonders **kritisch zu prüfen**



## Durch eine Anpassung der Toleranzbänder kann das Marktpreisrisiko signifikant reduziert werden

### Eingeräumte und in Anspruch genommene Toleranzbänder

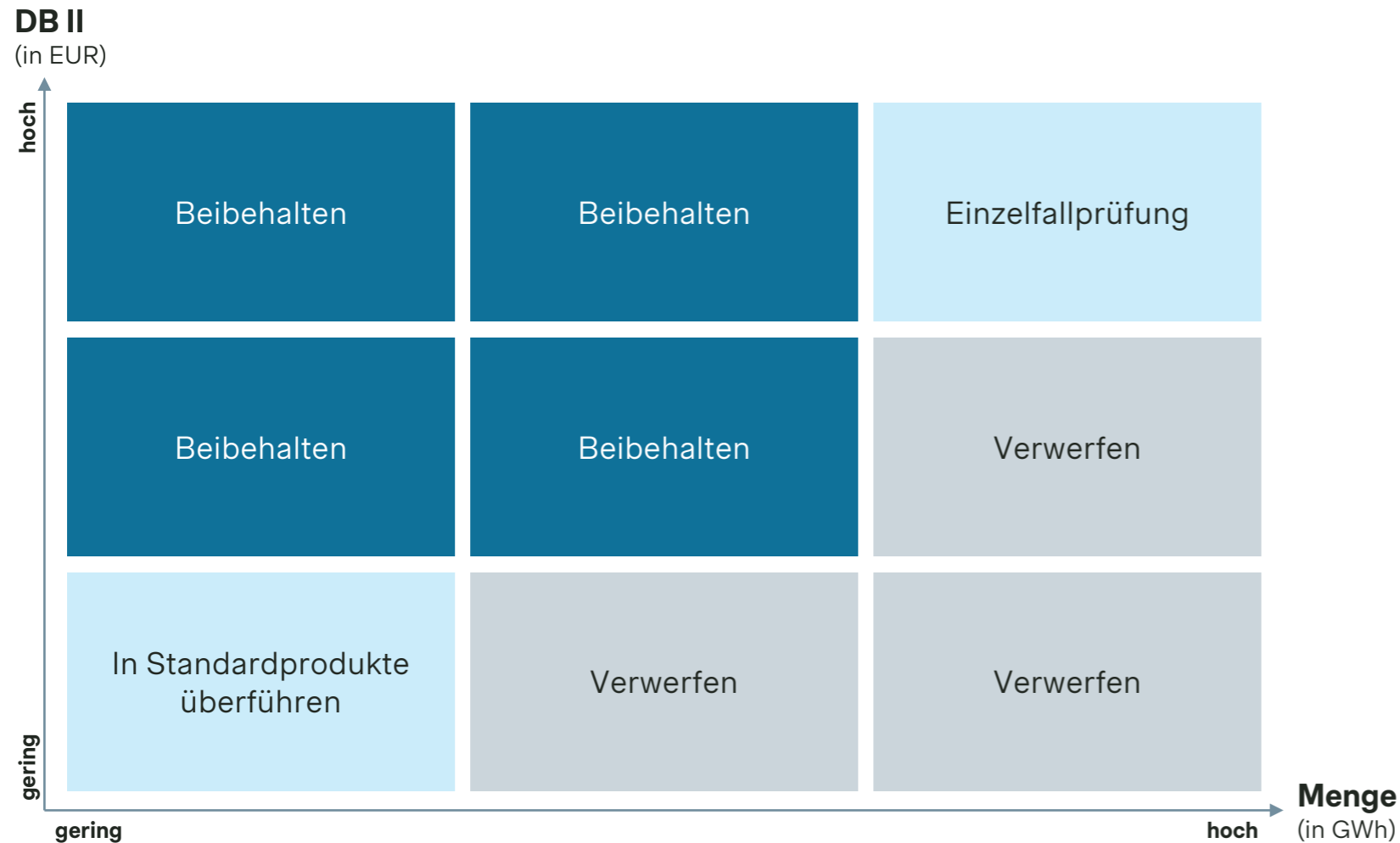


**Kundenbeispiel:**  
Toleranzbandanpassung konnte **Mengenrisiko** kurzfristig um ~90% **reduzieren.**



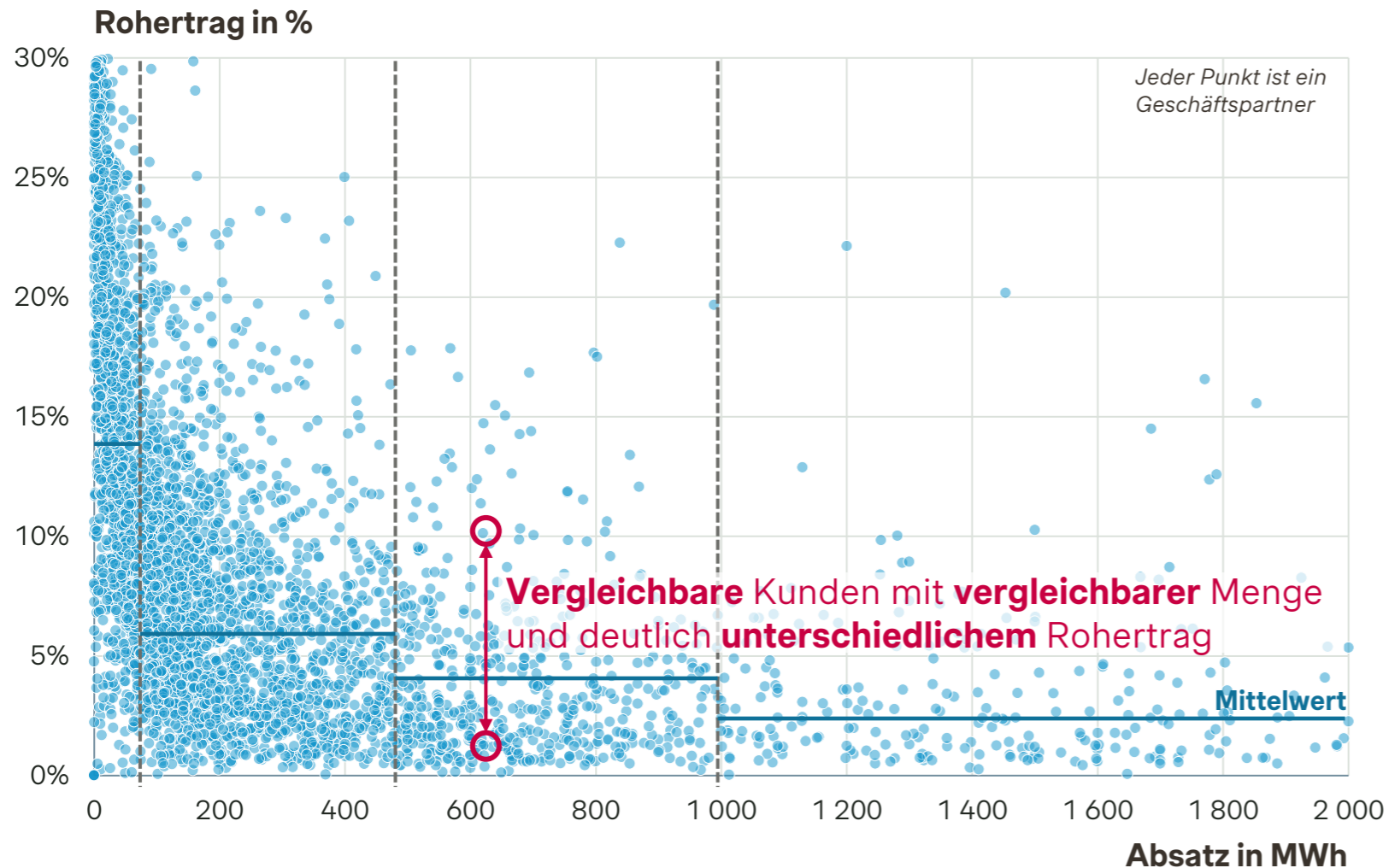
## Verteilung der zu behaltenden und zu verwerfenden Kunden

(schematisch, Einzelfallabweichungen möglich)



Kunden mit **hohen Mengen** sollten **kritisch geprüft** werden.

## Preischancen können via Peer Pricing identifiziert werden



**Peer Pricing** ermöglicht Margenausweitung.

Im Produktportfolio bestehen  
signifikante Hebel, um **Margen** zu  
steigern und **Risiken** zu senken.

---

Datenbasierte und gezielte Optimierung des  
Produktangebotes oft größter Hebel.

## Agenda

01

Markt: Energiewende kristallisiert sich im B2B

02

Kunden: Herzstück der zukünftigen B2B Strategie

03

Commodity: Risiko vs. Rentabilität

**04**

EDL Case Studies: **Wertschöpfungstiefe**










05

Q&A

Use Case:

# Data Center

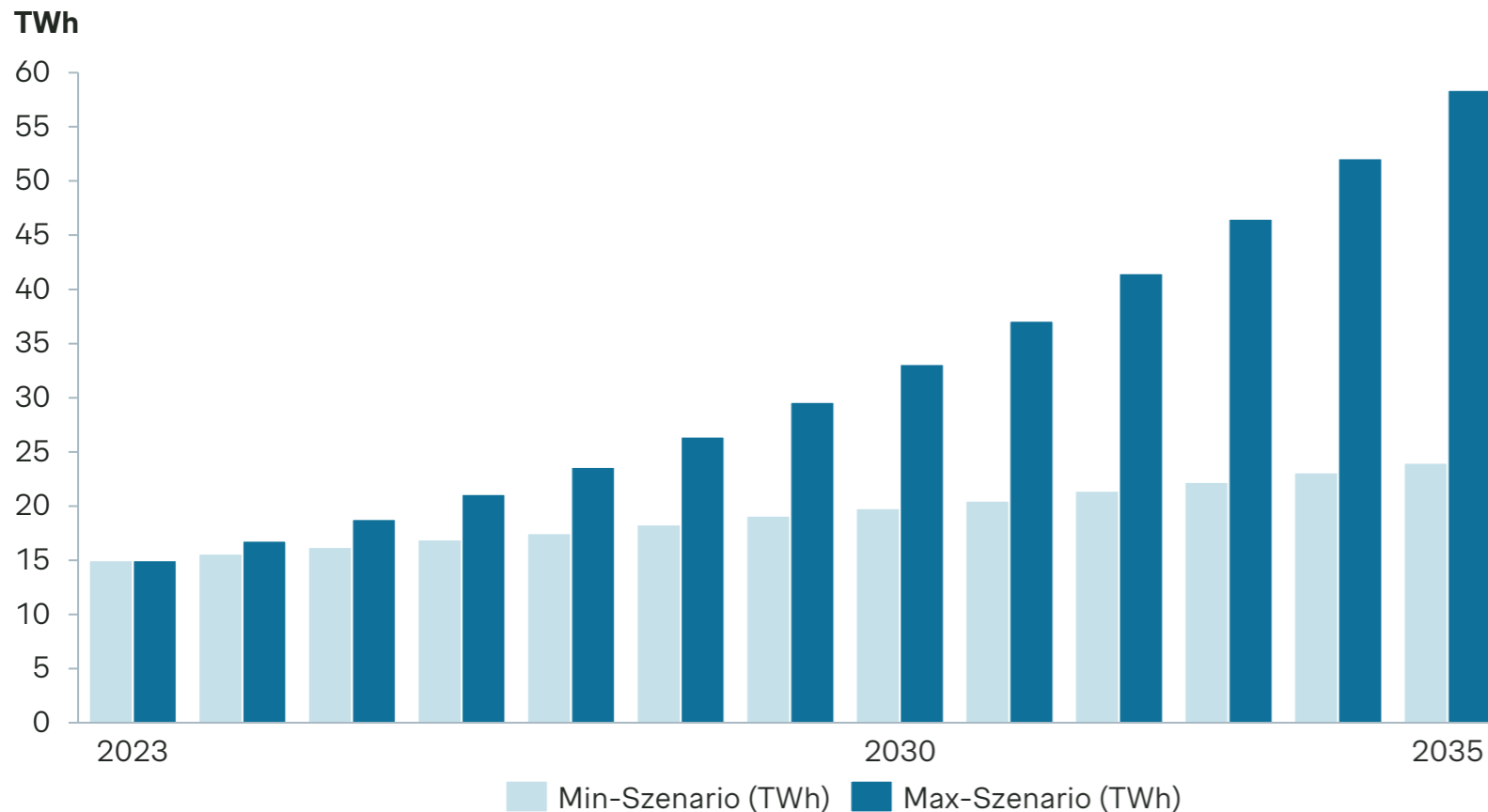
Energiebedarf in Menge

		Niedrig 1/1,5 GWh	Mittel	Hoch 100+ GWh
Energiebedarf in Beschaffungstyp	Volatil	 <p><b>Kleinere/saisonale Dienstleister</b> (bspw. Event-Locations)</p>	 <p><b>Mittelständische Fertigungsunternehmen</b> (bspw. Lindt Deutschland)</p>	 <p><b>Industrieller Großverbraucher</b> (bspw. ThyssenKrupp)</p>
	Kombi	 <p><b>Einzelhandel und kleine Dienstleister</b> (bspw. regionale Supermarktkette)</p>	 <p><b>Bürogebäude und Bildungseinrichtungen</b> (bspw. Universität St. Gallen)</p>	 <p><b>Kontinuierliche Planproduktion</b> (bspw. Henkel)</p>
	Stabil	 <p><b>Kleine/wenig energieintensive Unternehmen</b> (bspw. kleine Mittelständler)</p>	 <p><b>Öffentliche Einrichtungen und Infrastrukturunternehmen</b> (bspw. Krankenhaus)</p>	 <p><b>Dauerproduzenten</b> (bspw. großes Rechenzentrum)</p>



## Selbst in konservativen Szenarien bauen Rechenzentren ihren Energiebedarf aus

### Prognose Strombedarf Data Center in Deutschland



**Strombedarf von Rechenzentren wird weiter signifikant steigen.**

# Zentrale Herausforderungen für den erfolgreichen Betrieb von Rechenzentren

**1 Regulatorische Vorgaben**  
Pflicht zur Nutzung von Abwärme

**2 Hohe Resilienz-  
anforderungen**  
Versorgungssicherheit als zentrale Herausforderung

**3 Technologische Einschränkungen**  
Begrenzte Option für dezentrale Erzeugung

**4 Netzinfrastruktur-  
Limits**  
Engpässe bei Verfügbarkeit und Ausbau

**5 Race to be first**  
Dynamischer Wettlauf zwischen Metropolen

Energieversorger und Data Center: **It's a match.**



# Data Center sind ein heterogenes Segment

## Hyperscaler

**Große & global** agierende **Cloud-Anbieter**

- ✓ Großflächige Versorgung
- ✓ Direkte Netzanbindung
- ✓ Smart-Grid Integration

**Beispiele:** Microsoft Azure, Amazon Web Services (AWS)

## Colocation-Anbieter

**Infrastrukturanbieter** für Servierbetrieb anderer UN

- ✓ Effizienzsteigerung
- ✓ Skalierbarkeit
- ✓ Redundanz

**Beispiele:** Equinix, Digital Realty, Cyxtera

## Corporate Data Center

Unternehmen mit **eigenen Data Centern** für kritische IT

- ✓ Zuverlässige Stromversorgung
- ✓ Flexibilität in Laststeuerung
- ✓ Wärmerückgewinnung

**Beispiele:** Bayer, REWE Group, Volkswagen Group

## Hosting-Provider

Betreiber **eigener Infrastruktur**, Anbieter von **IT-Diensten**

- ✓ Kosteneffizienz
- ✓ Grünstrom/EE-Anlagen
- ✓ Back-up-Notstromlösungen

**Beispiele:** Hetzner, 1&1, IONOS

## Edge- & Micro-Data-Centers

**Kleine, dezentrale Data Center** nahe der Endnutzer

- ✓ Dezentrale Energieversorgung
- ✓ Ausfallsicherheit und Autarkie
- ✓ Bidirektionale Netzanbindung

**Beispiele:** EdgeConneX, AtlasEdge, Vapor IO

## Public Data Center

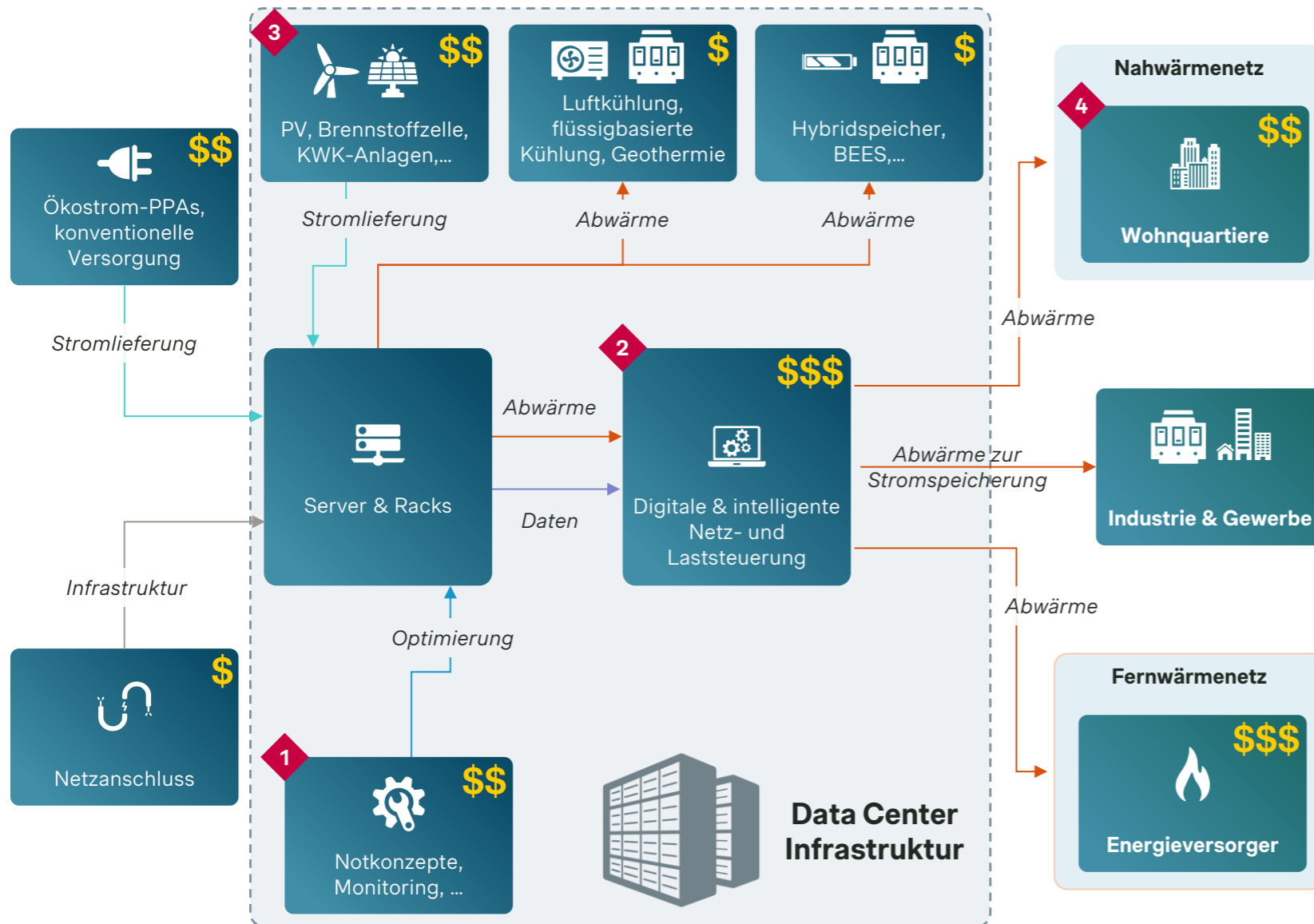
IT-Infrastruktur von **öffentlichen Institutionen**

- ✓ Back-up-Notstromlösungen
- ✓ CO2-Reduktion
- ✓ Innovationsförderung

**Beispiele:** RWTH Aachen, Leibniz Rechenzentrum (TUM), HSG

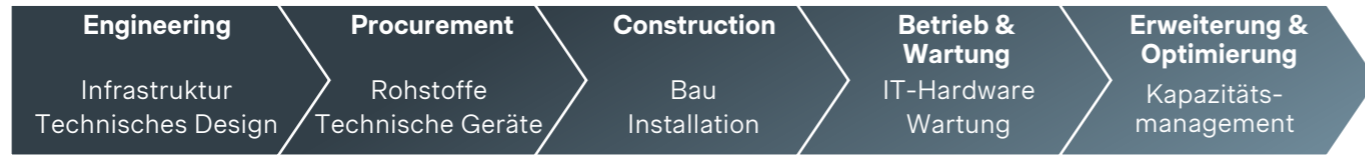
Archetypen lassen sich **weiter herunterbrechen.**

# Energieversorger können in unterschiedlichste Revenue-Streams einsteigen, um Data Center zu bedienen

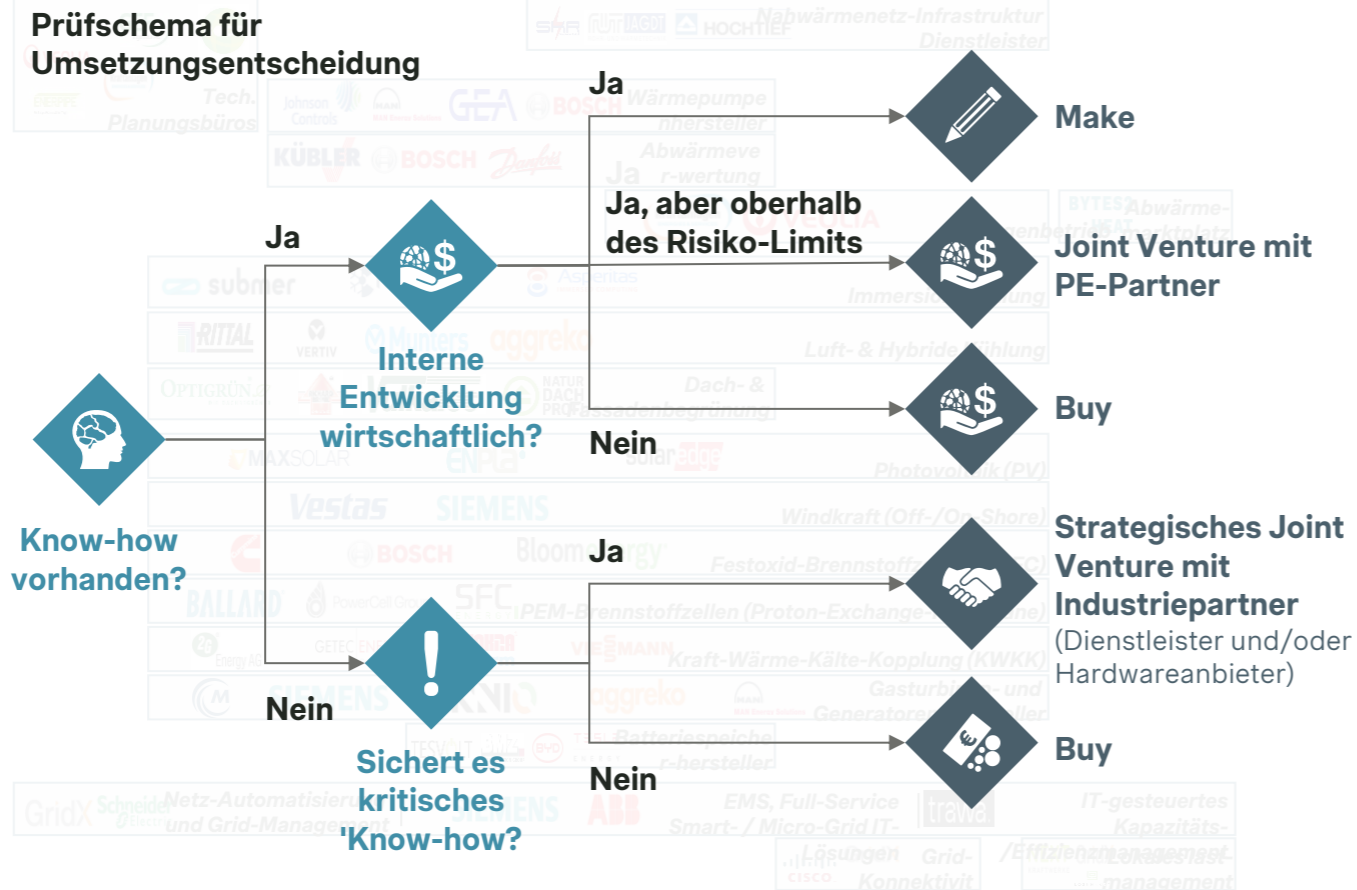


**Ökosystem  
Rechenzentrum:  
Wesentlicher Baustein der  
Energiewelt von Morgen.**

# Make-Partner-Buy Entscheidung entlang Wertschöpfungskette je Geschäftsfeld



- Abwärme-management
- Kühl-management
- Dezentrale & autarke Energie-erzeugung
- ...












Nur **ausgewählte Revenue-Streams** sollten in-house abgedeckt werden.

Use Case:

# Wohnungs- wirtschaft

Energiebedarf in Menge

		Niedrig 1/1,5 GWh	Mittel	Hoch 100+ GWh
Energiebedarf in Beschaffungstyp	Volatil	 <p><b>Kleinere/saisonale Dienstleister</b> (bspw. Event-Locations)</p>	 <p><b>Mittelständische Fertigungsunternehmen</b> (bspw. Lindt Deutschland)</p>	 <p><b>Industrieller Großverbraucher</b> (bspw. ThyssenKrupp)</p>
	Kombi	 <p><b>Einzelhandel und kleine Dienstleister</b> (bspw. regionale Supermarktkette)</p>	 <p><b>Bürogebäude und Bildungseinrichtungen</b> (bspw. Universität St. Gallen)</p>	 <p><b>Kontinuierliche Planproduktion</b> (bspw. Henkel)</p>
	Stabil	 <p><b>Kleine/wenig energieintensive Unternehmen</b> (bspw. kleine Mittelständler)</p>	 <p><b>Öffentliche Einrichtungen und Infrastrukturunternehmen</b> (bspw. Krankenhaus)</p>	 <p><b>Dauerproduzenten</b> (bspw. großes Rechenzentrum)</p>



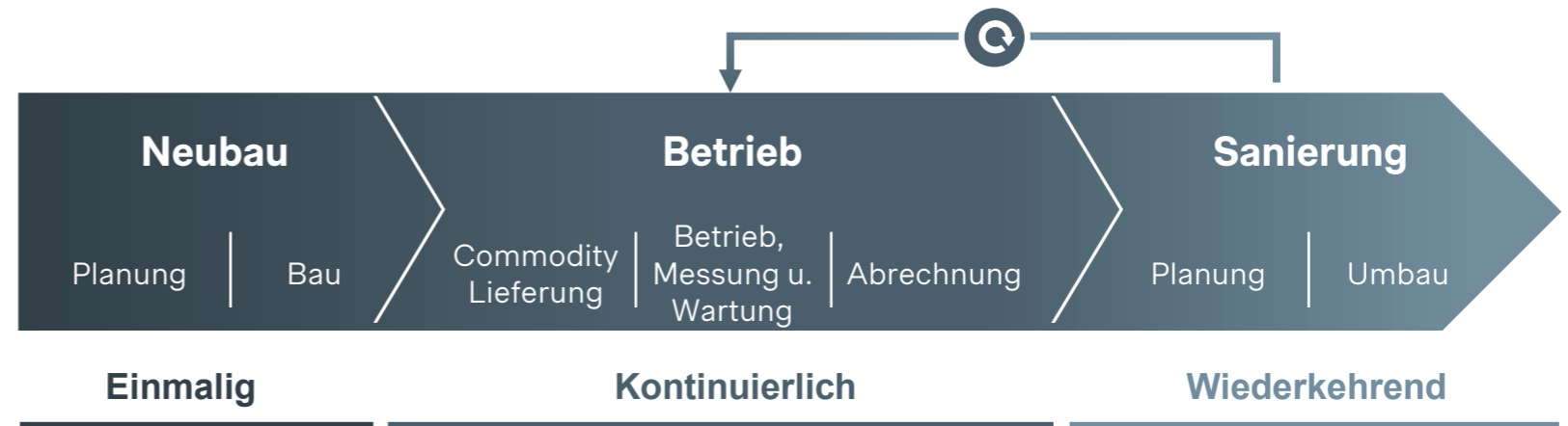
## Auch Real Estate ist ein heterogener Archetyp



Sub-Segmente unterscheiden sich in **Bedürfnissen, Ansprechpartnern und gewünschter Komplexität** im Angebot.

Um das Portfolio nachhaltig zu optimieren, sollte der Kunde über den gesamten Gebäudelebenszyklus begleitet werden

**Lifecycle-Betrachtung** ermöglicht Ausschöpfung zusätzlicher **Value Pools**.



+ Frühe Präsenz **stärkt Vertrauen**

+ Einfluss als **Basis für Folgegeschäft**

+ **Planbare und wiederkehrende Einnahmen**

+ Kontinuierliche Präsenz **stärkt Kundenbindung**

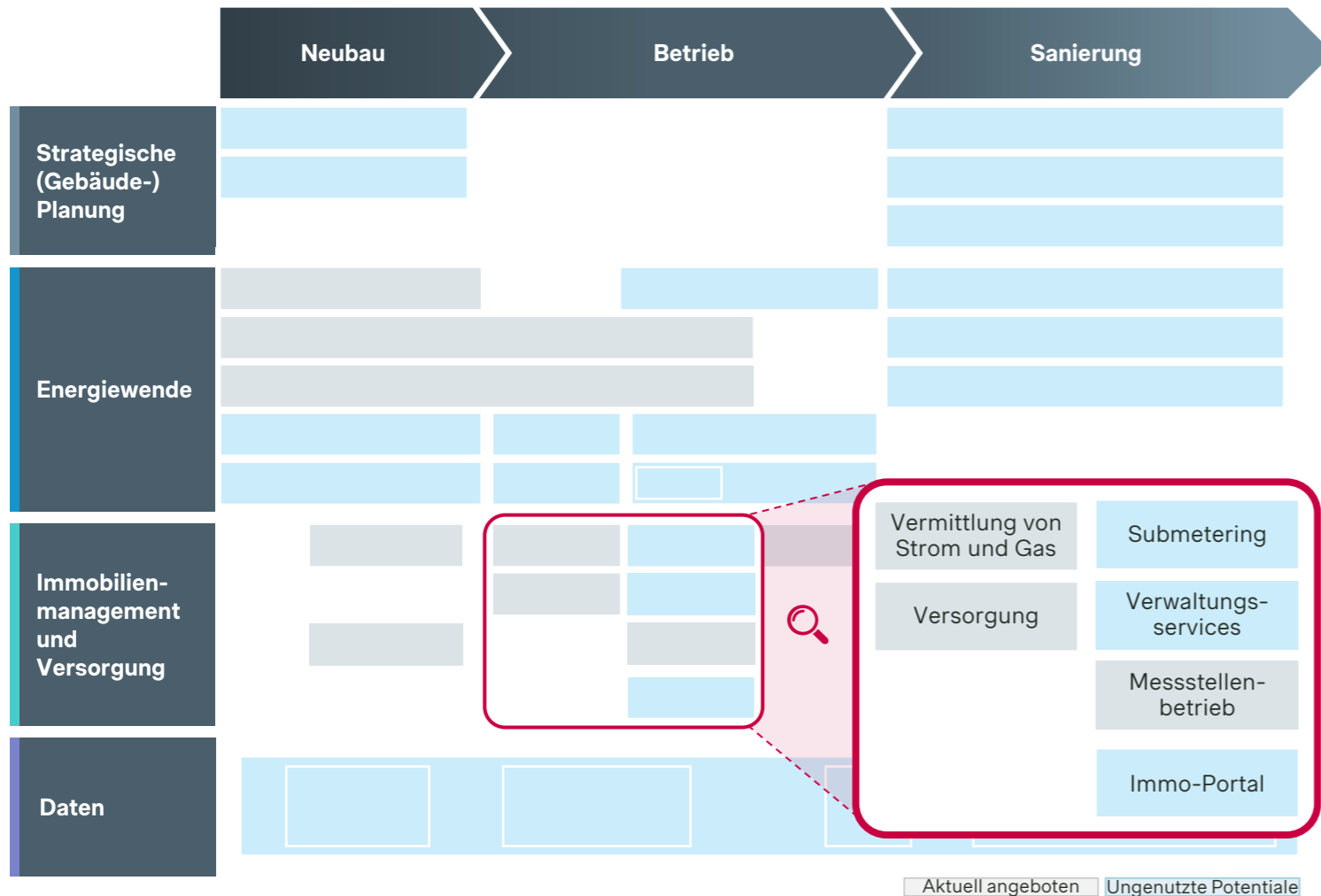
+ Liefert wertvolle Daten für **optimierte Ansprache und Cross-Selling**

+ **Wiederkehrendes Geschäft**

+ Abdeckung aller Phasen **stärkt Marktstellung**

+ Wiederkehrende Aktivitäten fördern **Innovationsführerschaft**

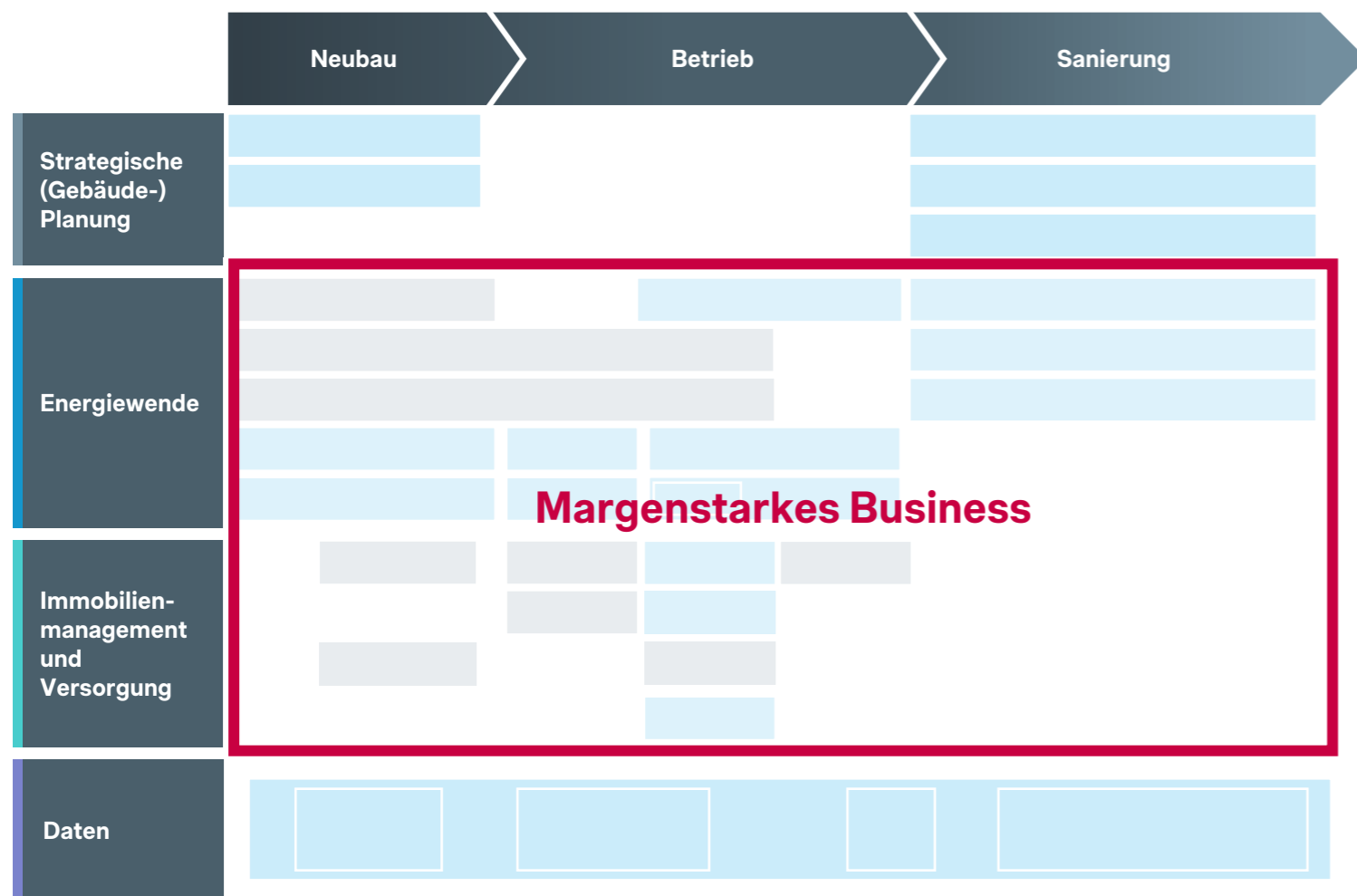
## Detailliertes Mapping der Produkte schafft Transparenz über Stärken und Lücken im Portfolio



**Geschäftsfeldinteraktion**  
hebt Synergien.

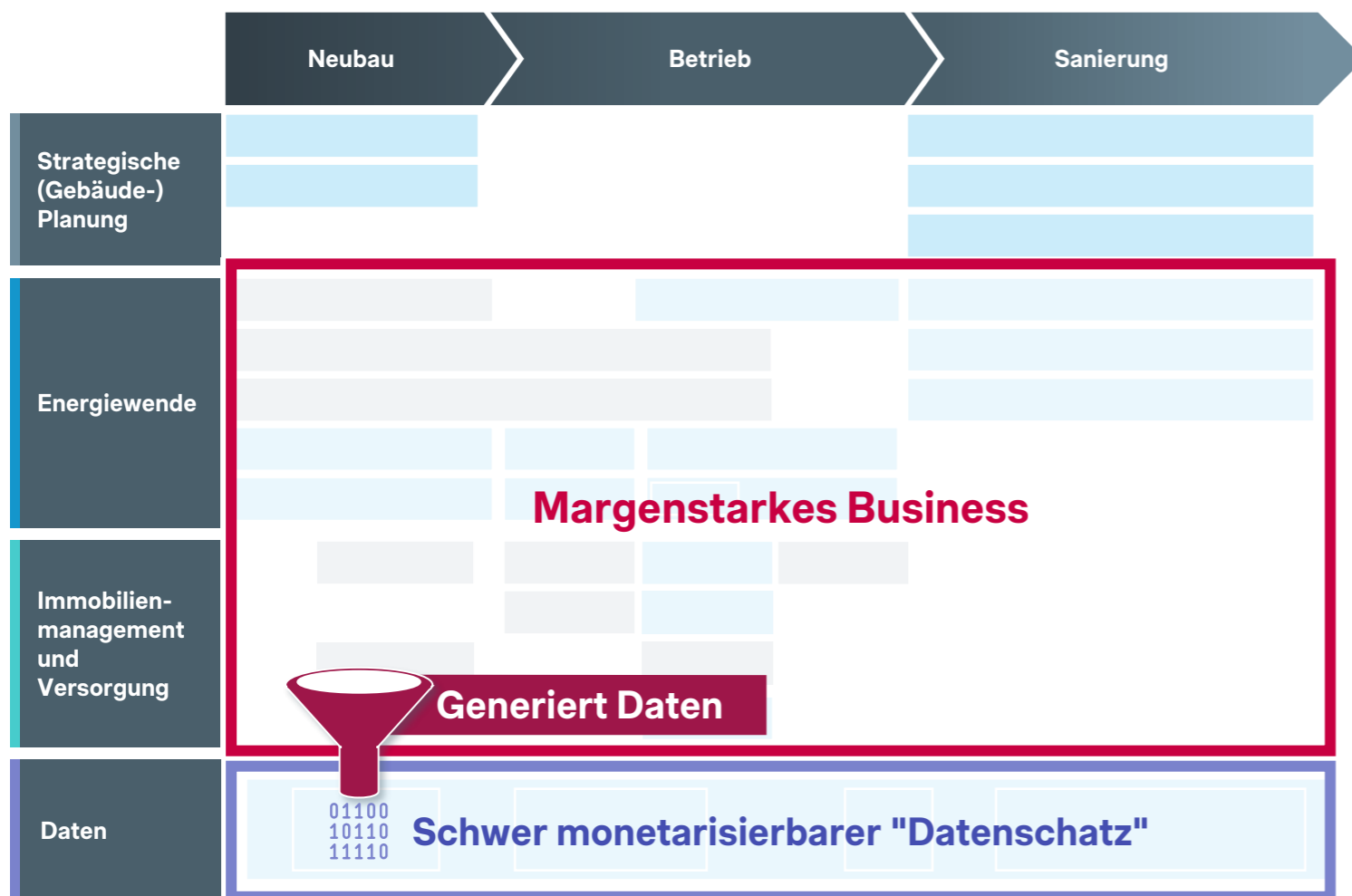


# Höchste Margen lassen sich in Produkten der Energiewende sowie des Immobilienmgmt. und der Versorgung realisieren



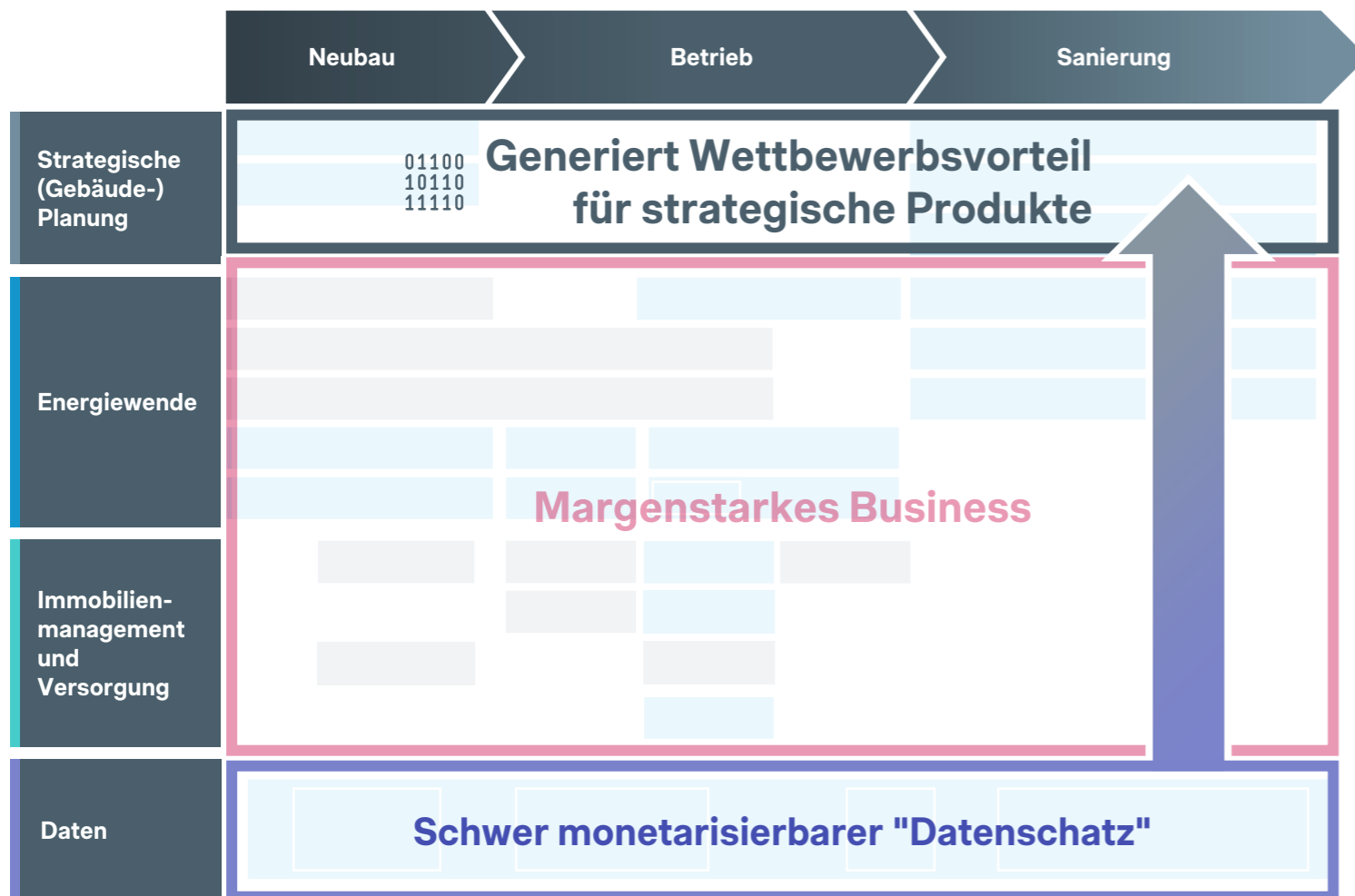
**Geschäftsfeldinteraktion**  
hebt Synergien.

Diese Produkte generieren wichtige Datenpunkte, welche jedoch schwer zu monetarisieren sind



Geschäftsfeldinteraktion hebt Synergien.

## Datenschatz kann als Einstieg in die strategische Planung bieten



**Geschäftsfeldinteraktion**  
hebt Synergien.

# Über strategische Planung können margenstarke Produkte verkauft und zusätzliches Wachstum realisiert werden



## Geschäftsfeldinteraktion hebt Synergien.

# Energieversorger sind in der **Pole Position**.

Wertschöpfungstiefe und neue Geschäftsfelder  
bieten Wachstumschancen.

Use Case:

**B2B**

**Transformation**

# Projektbeispiel Transformation B2B-Vertrieb eines führenden Regionalversorgers

## Gruppenumsatz

~ 5 Mrd.

## Mitarbeiter

> 300  
B2B-Vertrieb

> 3.000  
Gruppe

## Produktauswahl

 Strom

 Gas

 Energiedienstleistungen

 Und weitere

# Hoher Handlungsdruck

## Erdrückende interne Kostensituation



## Angespannte Marktlage



## Herausforderungen durch die Digitalisierung





## Komplexe Vertriebsorganisation mit unklaren Verantwortlichkeiten



### Ursprüngliche Vertriebsorganisation

#### Vertriebsbereich 1



#### Vertriebsbereich 2



#### Energiehandel



#### Operative Optimierung



**Bereichsleiter**  
**Abteilungsleiter**  
**Gruppenleiter**  
**Teamleiter**

- **Keine klaren Verantwortlichkeiten und Ziele**
- **Vertrieb erfüllt nicht-originäre Aufgaben**

**Notwendigkeit für umfassende Transformation erkannt**

**Projektziel:**

---

**Entwicklung und Implementierung eines  
zukunftsfähigen Zielbilds für den B2B-Vertrieb**


# Fokussierung und Agilität als Kernprinzipien für Transformation



**Fokussierung des  
Geschäftsmodells**

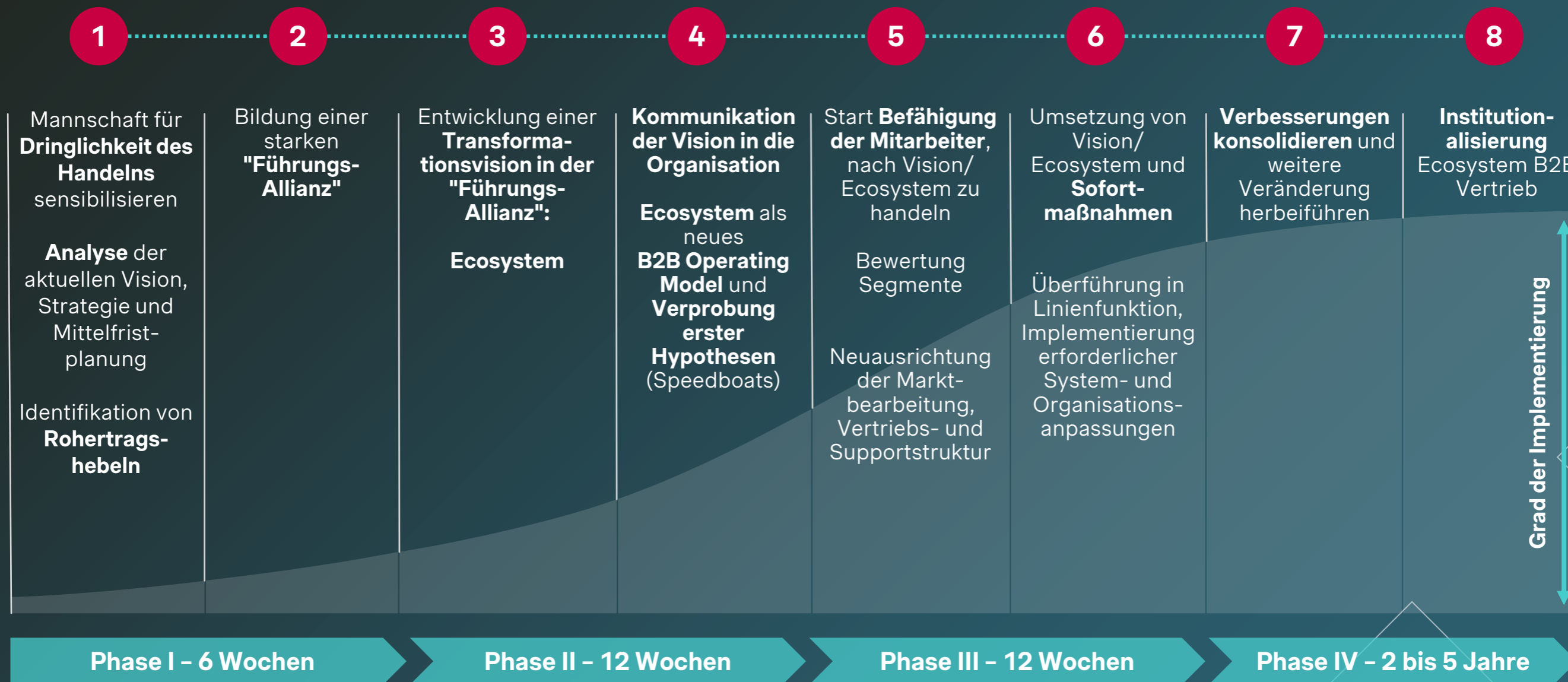


**Straffung der  
Organisationsstruktur**



**Verschlankeung der  
Prozesse**

# In acht Schritten zur erfolgreichen Transformation



# Trennung Vertrieb und Vertriebssteuerung zur Effizienzsteigerung



**Schaffung wettbewerbsfähiger Kostenbasis durch Halbierung Personalbestand.**

Durch die Reorganisation konnte die **Personalkapazität** bei vergleichbarem Geschäftsvolumen um **50% reduziert** werden.

# Entwickeltes Leadmanagement liefert „Hot Leads“ an den Vertrieb



Verbesserung elementarer Lead-KPIs erzielt.

Stark erhöhte **Konversion** und Senkung der **Kosten pro Lead** durch individuelles Leadmanagement.



# Klare Richtlinien und Orientierung für Vertriebsmitarbeiter geschaffen

## Peer Pricing

Analyse und Aufbereitung  
**historischer Verhandlungsergebnisse**



Schaffung von Orientierung für Vertriebsmitarbeiter durch  
**eindeutige Preislogiken**



Zur Preisfindung Berücksichtigung von  
**Kundenverhalten und -eigenschaften**



**Anreizschaffung**  
zur Orientierung an den besten Vertriebskollegen



**Erwirkung besserer Preisdurchsetzung bei Vertragsabschlüssen.**

**Margensteigerung und >1.000.000€ Mehrertrag** bei Vertragsabschlüssen innerhalb eines Jahres durch Peer Pricing.

## Dauer pro Angebotserstellung durch Auftragsmanager drastisch reduziert

### Auftragsmanager

Durchschnittliche Dauer Angebots-  
erstellung **ohne Auftragsmanager:**

# 30 Minuten



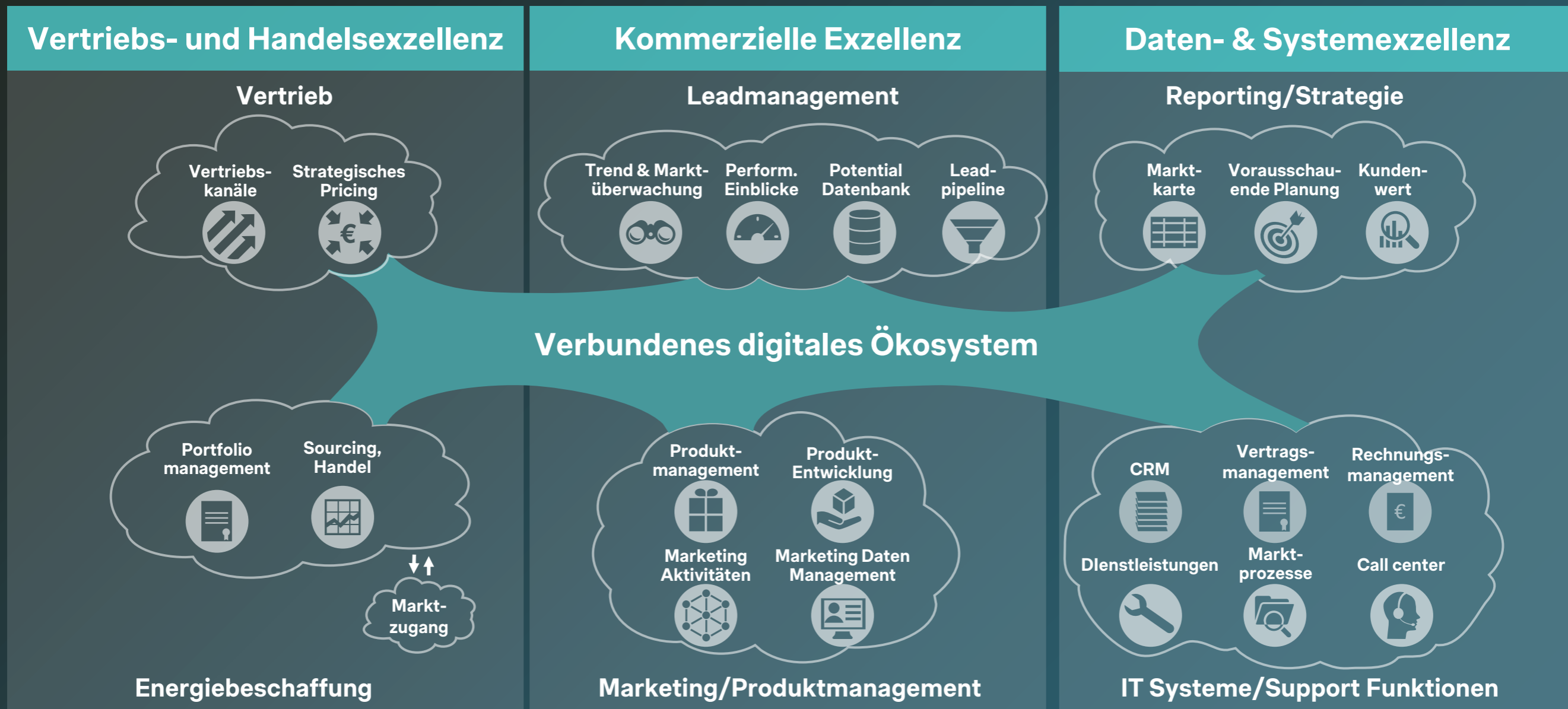
Durchschnittliche Dauer Angebots-  
erstellung **mit Auftragsmanager:**

# 5 Minuten



**- 83%**  
Zeitersparnis

# Gesamtergebnis ist ein zukunftsfähiges digitales Ökosystem



# Lernerfahrung #1

---

Der "**Sense of Urgency**" muss allen bewusst sein, dann geht es voran und die Transformation gelingt.

# Lernerfahrung #2

---

Eine **detaillierte Projektplanung** und eine **starke Führung** durch das **PMO** sind entscheidend für den Projekterfolg.

# Lernerfahrung #3

---

Die **konventionelle Projektorganisation** mit klaren Strukturen und Informationsketten hat sich als effektiver erwiesen als der agile Projektmanagement-Ansatz.

Q&A







**Dr. Thomas Haller**  
**Senior Partner**  
Global Head Energy Practice

**Vielen Dank!**

[www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)